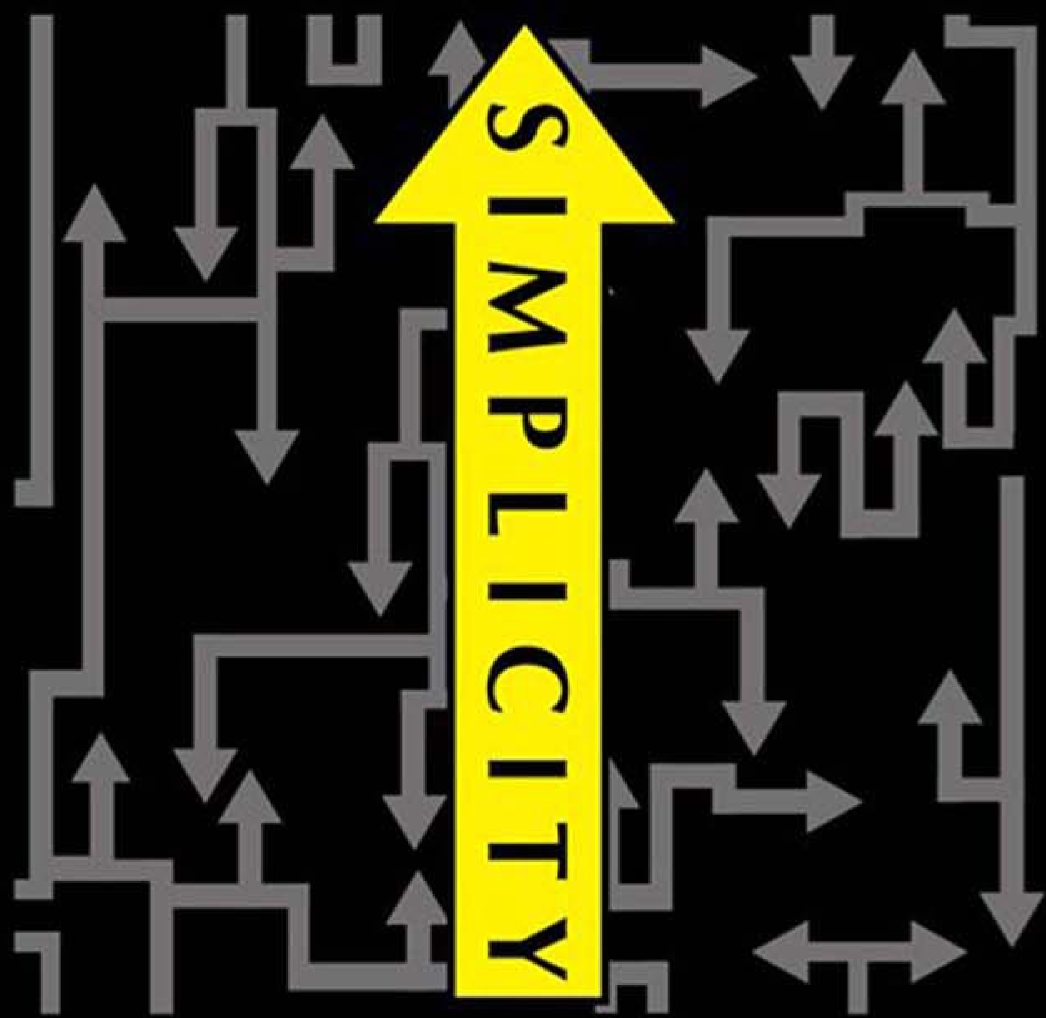
简化

[英] 爱德华·德博诺（Edward de Bono）◎ 著
朱邦芊 ◎ 译



如何简单工作与生活

现象级思维大师 **爱德华·德博诺**
继《六顶思考帽》后又一经典力作

中信出版集团

版权信息

书名:简化：如何简单工作与生活

作者:[英]爱德华·德博诺

译者:朱邦芊

ISBN:9787508665351

中信出版集团制作发行

爱德华·德博诺发明了水平思考（lateral thinking）的概念。作为举世闻名的作家和哲学家，他在创造性思考和直接教授思考技能领域是首屈一指的权威。自德博诺博士提出水平思考这几十年来，它已经成为我们头脑中根深蒂固的概念，这个词语广泛应用于各行各业，无论是物理学课堂、情景喜剧还是智囊讨论会。他的主要贡献是将人脑理解为自我组织的系统。他的工作超越了时空界限，触及几代人、几大洲和若干信仰体系，大到苹果和英国航空公司等顶尖企业的董事会，小到非洲农村教室里的破旧书架，他的影响无处不在。

德博诺博士写过八十多本书，它们被翻译成四十多种语言，如今世界各地的人都在教授他的方法。他主持过一个特殊的诺贝尔奖得主高峰会议，接受过牛津、伦敦、剑桥和哈佛等大学的教职邀约，被誉为对人类做出过最大贡献的250人之一。

德博诺博士的经典畅销书包括《六顶思考帽》、《水平思考》、《我对你错》、《如何变得更有趣》、《教你如何思考》、《教你的孩子如何思考》和《简化》。

www.debonochina.com

企鹅出版的其他德博诺的书

《我对你错》（*I Am Right You Are Wrong*）

《如何变得更有趣》（*How to be More Interesting*）

《水平思考》（*Lateral Thinking*）

《六顶思考帽》（*Six Thinking Hats*）

《教你的孩子如何思考》（*Teach Your Child How to Think*）

《教你如何思考》（*Teach Yourself to Think*）

践行简化的10项规则始于第15章。读者可以从15章阅读这些规则，以了解本书的主旨。也可以耐心地读到那一页，将那些规则作为全书最后的总结。

在这个越来越复杂的世界，“简单”日益成为四个关键价值之一。

* 研究表明，95%的人不会用到录像机上90%的功能——因为它们太复杂了。如果你看到某个家庭的录像机的时间设置没有显示，你会得出什么结论？他们家里有个年轻人。

* 在某个国家，小企业主为了经商，要应对16 000种法律。

* 另一个国家的《税法》厚达40 000页。

* 还有一个国家，农夫因为无法理解要求他们服从的新法律而发生暴动。

* 据称，美国数字设备公司（DEC）的创始人肯·奥尔森（Ken Olsen）曾经抱怨说，家里的微波炉太复杂了，连他都不会用。

* 你还可以自己动脑想想，一定还有更多的例子表明，我们生活的世界越来越复杂了。如果你愿意，可以把这样的例子发给我。

* 一位老妇人在荷兰的一家购物中心度过了一个星期。她找不到购物中心的出口，只好白天买些吃的，晚上就睡在长凳上。

* 机器、电脑等设备的说明书都是由那些熟悉系统的人写就的，对不熟悉的人没什么帮助。你一定见过一块路标上书：“此路不通机场。”知晓系统的人根本无法想象门外汉会面临什么问题。

只要努力寻找，做事总有更加简单的方法。但简单不可能从天而降。

试试求解这道简单的算术题：

1. 从1一直加到10。

2. 从1一直加到100。

哪一个更容易？

翻到下一页之前，自己好好想一想。

简单易于应用，但难以设计。所以需要一些创造力。

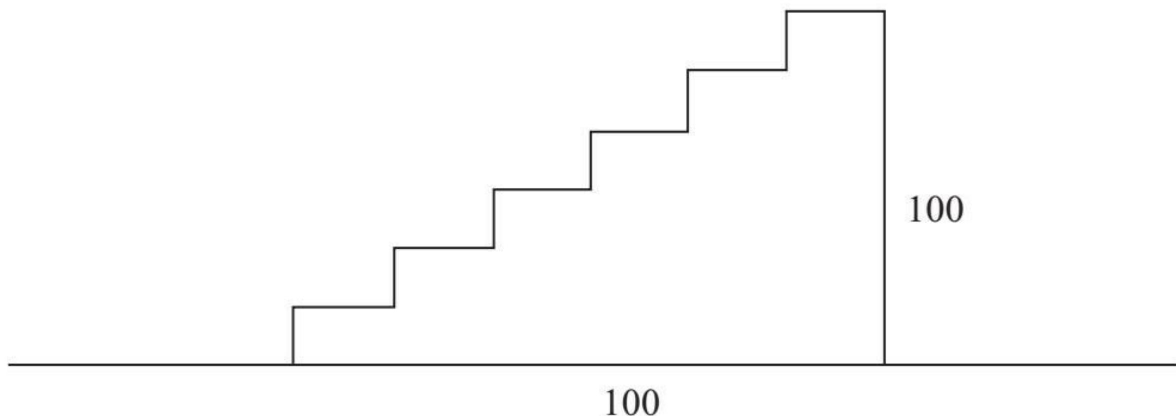
乍看起来，从1加到10一定比从1加到100要容易。只需要把数字一个个相加即可，得到的总和是55。

从1加到100看上去要难一些，因为整个任务乏味无聊，人很容易犯错。这样一来，或许就需要花点时间找到一个“更简单”的方法来做加法。

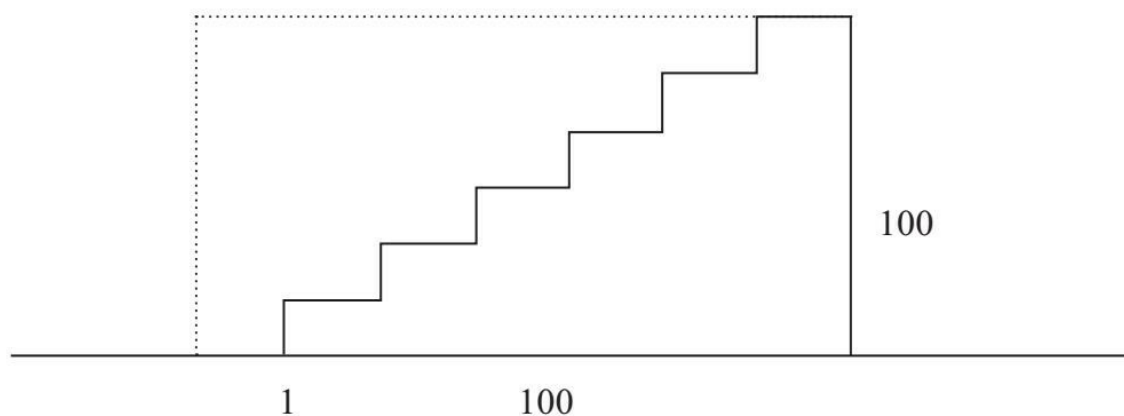
翻到下一页前，花点时间来想想吧。

你必须去寻找简单的方法，必须积极设计简单的方法。让事情变得更加简单，到底是谁的责任？

想象从1到100这些数字像下图显示的这样，依次站在楼梯上。第一个台阶的高度是1个单位，第二个台阶的高度是2个单位，第三个台阶是3个单位……第100个台阶的高度是100个单位。因此，如果我们把这些台阶都加起来，就等同于把从1到100的所有数字加起来了。



现在想象把一个类似的楼梯倒放在前一个楼梯上面。为了容下一段相似的楼梯，末端必然要重叠一级——如下图所示。这样就得到了一边长度为100个单位，另一边长度为101单位的一个长方形。为得出总面积，我们只需做乘法100×101。这样会得出所需结果的2倍，因为我们把两个楼梯叠加起来了，所以要除以2。答案是5 050。



$$\frac{101 \times 100}{2} = 5\,050$$

如果需要做些什么，就动手去做。不要指望别人来替你完成。大家的事最终必然是某一个人的事。

建议1
每个国家都应该设立一个国家简化研究所

当然，这个研究所可能很快就会变得官僚化和复杂化。与此同时，除非有人积极促进，万事很少会无缘无故地发生。有时我们或许有个绝佳的创意，但除非有人愿意承担促使它发生的责任，否则它不会变成现实。

商业人士都知道，当信息、科技和能力都变成商品时，“创造力”是个不可或缺的好东西。但人人空谈创造力，实际上不会有什么成果，必须有某个“公认的大佬”将创造力变成企业文化的重要组成部分。

简单也是如此。大多数人都喜欢简单（并非人人如此，我们在后文中会看到）。但是，除非有人甘当促成之大任，否则便不会有什么建设性的成果。

世上不乏致力于简化的天才设计师和立法者，他们可以在自己的工作中贯彻这一原则，但这不会对其他人的工作产生什么影响。

因此，我们需要设立一个正式的机构，其唯一的直接职责便是关注简单。它还将与各式各样的其他机构建立合作和联系。

一旦游戏规则一目了然，人们就会擅长玩这个游戏。简单游戏也需要像质量博弈一样有明确的定义。

简化研究所的职责

1. 这个研究所的一个职责是对新的法律、法规和程序等做出评价。该研究所将在考察后宣布这些法律、法规和程序并标示出来：可行、复杂、过于复杂，还是极其复杂。我们甚至可以制定一个星级评价系统，用五星表示最高复杂度。实施评价的办法可以有很多种：设立专家组、随机选择评审团，还可以像消费者研究、民意调查等那样进行小组访谈。这类评价没有法律效力，但可以表明某个"正式"的机构已经表达了强烈的意见。这样就足够了。

2. 该研究所可以设置特别工作组，力图为过于复杂的事情找到更简单的做法。这项工作可以与其他机构合作。该研究所将提供催化剂和推动力，但主要的工作仍将由各领域的人来完成。

3. 该研究所将具备研究和教育的功能。它会需要开发一些方法来进行关于简化的培训，并鼓励将简单元素添加到运营和设计中。

4. 还将有相应的监管机构，确保这个研究所本身不会变得过于复杂。

积极参与促进简化对个人和社会都大有裨益。这几乎和生态同样重要。

简化应该成为一种永久的时尚。

建议2
每个国家都可以组织自己的全国简化比赛

关于如何组织这样一个全国简化比赛，详情见附录（见281页）。该比赛可通过全国性报纸、地方报纸、地方广播电台等渠道组织进行，所需的仅仅是这么做的意愿和一些组织能力。

公众将受邀提供两类建议：

1. 那些看似毫无必要又过于复杂、需要简化的领域、事务和程序。指出这些领域即可，没必要提出具体的简化建议。

2. 关于某些特定事物如何简化的具体建议，需要将实用性、成本和人们的接受程度考虑在内。

这些建议可以在当地发表，还可设立奖项。

这可以成为一年一度的活动，可与简化研究所共同行动，提请公众注意简化的必要性。

几乎每个人都能看到简化的价值所在，为什么？

第1章

简化有何用处？

简化有何价值？

我们为何需要简化？

为什么说简化是更好的选择？

处理复杂事务的效率很低，是无谓的费时费工、费心费力。

人人都想事半功倍，事倍功半显然没有任何道理。

简化让生活变得更简单

这一标题看似没有什么内容——只是我们近乎理所当然地把“简单”等同于“轻松”。的确，简化的主要目的之一，就是让生活变得更轻松。

复杂会带来压力、焦虑和挫败感。很少有什么会比对付一个不能照常运作的（电子或其他）器械更令人厌烦和沮丧的了。使用手册几乎清一色过于复杂，真正有用的说明深藏在某个细目下的一个不起眼的地方——索引永远不够。任何说明书的第一行都应该是“停止运转了该怎么办”。

我常常建议计算机应该有一个显眼的黄色键，上标“S”，也就是“简

化”键。按下此键，计算机就进入了“简化模式”，它既可以是预设的标准模式，也可以根据个人偏好来编程。



逆向学习往往要比正向学习简单得多。如果要学习ABCD序列，通常我们会先学A，再学B，继而是C和D。这就意味着我们总是从了解的领域前进到未知领域。这样一来，发生转向或错误的可能性很大，很多学习时间都浪费在纠正错误习惯上了。

人脑建立认知和行动的常规模式就是尽最大可能简化生活。一旦大脑识别出模式，就能顺利地往下进行而无须多费精力了。

而逆向学习是先学D，再学C，接下来是B，最后学A。这样一来，我们始终向着已知领域前进。唱诗班的指挥从很久以前就开始使用这一方法了，它的效率要高很多——但它很少用在教育中，因为教育者并不总是会用最好的教学方法。起初，逆向学习或许显得更复杂，但事实上它更轻松、更简单。它虽然适用于简化序列，但在概念层面却不那么易用。



美国或许是世界上唯一一个没有出境护照检查的国家。每次我排在长长的队伍后面等待详细烦琐的护照检查时，往往会好奇美国省掉了什么。那些在人们出境时仔细检查护照的国家到底得到了什么？这些东西是不是美国不幸错失的？我怀疑比起成本和不便来说，其获益微不足道。

而离开印度则是一个非常复杂的过程。必须以本国货币缴纳离境税，然后是护照检查，然后还需要海关盖章。这些都是为什么？

在很多情况下，这些程序似乎是很多年前建立的，那时大概理由充

分，之所以持续到现在，就是因为谁也没想过去改变现状。

在欧洲的申根国家，如今已经能够自由出入境而无须任何护照检查了。这是简化的一个巨大进步。

总有可能还有更简单的行事方式。即使真实情况并非一贯如此，我们也总是值得投入一些思考时间和创造性努力，尝试寻找更简单的方法。



思考的真正目的是摒弃思考。人脑作为一个自组织信息系统，允许涌入的信息自行组织为常规模式[见我的另一部著作《人脑的机制》（*The Mechanism of Mind*）]。这些模式构成了认知的基础。这样一来，我们一看到什么东西就能立即认出它，而不是每次都要努力思考一番。

同样的原则也适用于行动。如果你有11件衣服，每天早上你穿衣服的选择多达39 916 800种。第一件衣服有11种选择，第二件有10种，依此类推。如果你每天早上都要从头计算一遍，生活就太慢、太复杂了。因此，常规会在认知和行动两方面简化生活。

的确，我们常常会陷在常规事务中，需要一些创造性思考来跳出陷阱，但常规是有意义的：它能够简化生活。

简化让行事变得轻松得多

传统的行事方式往往冗长复杂，有时完全可以找到一种更简单的方式。

有131名网球球员参加单打淘汰制锦标赛。他们一共要打多少场比

赛，才能最终产生冠军？

可以按照传统的方法，即从后往前推算出答案。决赛是一场比赛，半决赛两场——依此类推，最终能推到第一轮。从第一轮进入第二轮的比赛中，就有球员要被淘汰。

专家就是因为对应该注意什么、忽视什么了然于胸，从而在简化决策和判断方面成功的人。

但还有更简单的算法。

如果只有一个冠军，该锦标赛就一定有130个失败者。既然每一个失败者都要打一场比赛之后才被淘汰，要产生130个失败者就需要130场比赛。就这么简单。



要说做任何事情都有更简单的方法未免显得不公平，但总有“可能”有更简单的方法。有时或许没有更简单的方法，或者即使有，也很难找到。

通常，寻找更简单的方法既不简单，也不轻松。

有人会争辩说，既然更简单的做法不一定存在，与其寻找更简单的做法，还不如继续使用同样的传统常规做法，这种说法有一定的道理，且从实际操作角度而言，这种标准做法或许“更简单”。我对此并非坚决反对，然而有时追求一个更简单的方法会带来惊人的效果，因此还是值得投入一些时间和精力去尝试和探索的。



专家总是在简化其判断和决策的过程，从而让自己的生活变得越来越轻松。久而久之，他们学会了应该关注哪些重要的东西，学会了从海

量数据中挑选出真正重要的信息，找到了用来区分不同情境的关键鉴别指标器，学会了无视那些可靠度较低、并非始终有效的鉴别指标器。例如，专家级医生知道关注哪些关键表征或症状。

事物的发展变化总是越来越复杂，而不是越来越简单。

有些人对复杂性司空见惯，甚至还会添加更多元素，从而进一步增加了复杂性。

神经网络计算机经过训练也可以做到这一点。久而久之，它也能够学会依赖某些特征而不依赖其他特征。



制造业设计就是要关注如何让生产过程更简单。这一相对简单的态度获得了一些举世瞩目的成果。汽车制造商过去要用60个不同的部件才能组装一个汽车顶窗，现在只需要将三个子系统集成在一起就可以了。

生产工程师通常都能对复杂性应付自如，因而对其司空见惯。如果能特意以简化为宗旨进行设计，就能让生产产品变得更加简单。



事物不可能朝着简化的方向自然演变。事实上，产品都是越来越复杂，而不是越来越简单。这是因为人们总是在添加更多的功能和特性，每添加一个新特性就回过头去重新开始是不大可行的。法律界尤其如此，总有一系列限定性解释和修订案要添加到现行的法律法规中。每一步都重新设计不大可行，即使可以，人们这么做的积极性也不高。

有些人对现行体系的复杂性已经习惯到视而不见的地步，因此他们总是杂乱无序地在其中添加更多元件和元素。

简化流程要好过训练人们应对复杂性。

据说，这么说可能不大公平，伦敦的出租车必须足够高，以方便戴着高帽子的乘客上下车，按要求它们还必须每天带上一捆喂马的干草。通常没有什么内置机制让人们废除已经过时无用的法律，或许在制定每条法律之初，都应该为其设置一个预期使用期限。



人们偶尔也会为简化形式付出真诚的努力，但如果只有熟悉体系的人参与，其过程就会难上加难。这些人不去考虑为什么有人会觉得该体系模棱两可或困难重重。或许可以设立一个专业的“头脑简单”的机构，受雇“曲解”那些基本说明。这样一来，专家们就必须比这些头脑简单的人更聪明，才能让后者不再出错。

美国移民部门花了很长时间才接受一个事实，即世界上大多数地方的人（要使用移民表格的正是这些人）写日期的方式是日／月／年，而不是像美国人那样写成月／日／年。与其指望通过培训让上百万入境美国的人熟悉那些表格，显然不如培训几个检查表格的人来得容易。现在他们终于把日期格式改过来了。

这个例子提出了一个重要问题，那些表格在设计时考虑到了谁的方便？设计表格的人考虑的是阅读和依据表格做出决定的人，还是为了那些填写表格的人易于理解、易于合作？这两种人很少能合二为一。或许那些表格应该先交由简化研究所审核盖章。

一旦将简单设置为一项关键价值，我们就能朝着那个方向做出改善。

人们之所以觉得思考很难，是因为人类文明从未努力让思考变得更简单。

在技术领域之外，认知远比逻辑重要得多。但一直以来我们始终关注逻辑。



有些操作需要技术工人。有时候，这是因为该操作随着时间的流逝发展变化，变得越来越复杂了。技术工人很难找，雇用成本也很高。如果你无法在市场上找到技术工人，就必须培训自己的工人。只要为简化流程付出真诚的努力，很多过程都能变得轻松得多。

简化流程是谁的事？它可以被归于“产品质量”、“重组”或“生产设计”等部分。如果能够为简化事务付出真诚的努力，工作效率很可能会有所提高。

我曾与杜邦公司有过多次合作，为他们讲授创造性思考方法。他们跟我说，创造性思考的应用一度将某一生产过程的部件数减少了80%之多。

对于那些不成其为问题的程序、过程和事项，研究和复查可能会将其大大简化。我们的思考往往太局限于解决问题和纠正缺陷。

思考的主要功用并非解决问题，而是改善我们现有的工作对象并发现新的工作对象（价值创造）。

一旦开始将简单视为一种价值，我们就能开始朝着“简化”的方向做出改善了。



思考之所以是一个复杂的过程，是因为我们从未尝试将其变得更简单。我们一直殚精竭虑地试图了解复杂的逻辑规则和哲学限定，而大多数实用的思考却发生在“认知”领域。我一直认为，思考的大多数错误根本不是逻辑错误，而是认知错误。哈佛大学的戴维·珀金斯（David Perkins）曾跟我说，他的研究证明了这一观点，高达90%的思考错误的确是认知错误。

工人们第一次获得了极其简单的思考工具，得以掌控自己的工作和生活。

思考不仅与沉思的哲学有关，还与现实世界的行为有关。

一旦了解了认知是建立在大脑这个自行组织的信息系统和神经网络行为的基础上的，我们就能设计极为简单的思考工具了。这些工具如此简单，以至于无论是学校里四岁的儿童（布里斯班的柯雷菲尔女子学校）还是像西门子（欧洲最大的公司）这样的世界顶级公司的高层管理人员，都能使用起来毫无障碍。

一位探险者从一个刚刚发现的岛屿上返回，他报告说注意到那里有一座正在冒烟的火山和一种不会飞的怪鸟。还有什么？探险者说他只注意到火山和鸟，只有这两样东西“吸引了他的注意力”。于是你把探险者派回到岛屿上，给他一个简单的“引导注意力”框架。先向北边看，记下看到的东西。然后看向东边，记下看到了什么。接下来是南边和西边。这样一来，探险者就能够自行引导注意力，而不必等着被什么有趣的东西“吸引”了。

认知研究基金会（Cognitive Research Trust，简写为CoRT）的思考课程被世界各地的各类学校广泛使用已经有25个年头了。它们如此简单易用，以至于有些学术界人士因其太简单而非常不安。苏珊·麦凯（Susan Mackie）是一位出色的教师，她在南非一个铂金矿的井底教授这些思考工具，学生都是没有受过教育的矿工，使用多达14种不同的母语，几乎找不到比这更糟糕的教育环境了。

复杂意味着分散精力，简单则意味着集中精力。

该课程对那些矿工的效果非常显著。他们有生以来第一次拥有了一些简单的思考工具来掌控自己的生活。生产效率提高了，旷工率有所下降，生产安全性也有所提高。工人们回到家里，头一回做起了预算。其中一人报告说他把这些简单的工具教给了自己的三个妻子，从那以后的

三个月，家里风平浪静。另一个人讲述说，自从学习了那些思考工具之后，他那位年长的妻子再也不打他了。两位地下火车司机发生了争吵，两人都使用了换位思考（OPV）这一简单工具之后，立即平息了争执。这些矿工中有一群人接受了简化思考方法训练之后，提出了清晰可行的安全建议，现在，国家安全委员会正在审议他们的建议。

在爱尔兰，ALPS（阿尔卑斯）公司的首席执行官约翰·奥苏利文（John O’Sullivan）曾着手给工作团队教授思考技巧。他们的建议为公司节省了大笔资金，以至于他现在能用这笔钱给“思考者们”加薪了。通过巴里·林奇（Barry Lynch）的培训，普通工人团队现在已经训练有素，他们中的一组人员设计了一种新的计算机键盘，现已投入生产。

还是在南非，苏珊·麦凯在一个贫困地区的一所贫困学校里教书。她把班级学生分成两半，其中一半只学习四种CoRT工具，另一半不学这些工具。每个学生带5兰德（当时大约相当于150美分）到学校。到那年结束时，使用简化思考工具的学生已经赚取了45 000兰德，而另一组学生只赚了10 000兰德。

在澳大利亚，找不到工作的年轻人有时会被集中到一起，成立一个“就业俱乐部”，由专人负责管理。一般的成功率能够达到40%的就业率。詹妮弗·苏利文（Jennifer Sullivan）负责两个“就业俱乐部”的工作。这两个俱乐部的年轻成员全都是聋哑人。其中一个俱乐部的（持续）就业率达到了100%，另一个俱乐部的就业率为70%。之所以如此成功，就是因为她给他们教授了一些基本的CoRT思考工具。

简化是相对于什么而言的？

参照点可以是系统本身，也可以是系统用户。

因此，一些很简单的“引导注意力”的思考工具就能让生活变得更加轻松和简单。思考并不一定复杂。这些思考工具如此简单，以至于一位加拿大学者白纸黑字地宣称这些工具不可能奏效，因为根据哲学原理，

它们太简单了。那就仿佛在说，根据哲学原理，奶酪根本不存在，但它的确存在。那往往正是学术理论化和现实应用的差别所在。简化的确奏效，且可以非常有效。

简化系统更易于建立、易于监控、易于修复

相对简单的系统通常更易于操作。这似乎是一个显而易见的事实，有人或许会质疑为什么我要在这里使用“通常”一词。简化系统当然“一贯”更易于操作——这不是显而易见的么？事实上，这取决于简化的参照点。通常，简化的参照点是人，但也可以主要参照系统本身。可能会存在这样一个系统，它本身很简单（只有少数几种关系、几个活动件等等），但操作起来就是很复杂。

简化系统更易于建立，当然这也不是绝对的。例如，必须调整精确度的系统就其本身而言，可能要比自行调整的机制更简单，但建立起来却更加复杂，因为需要进行精密的调整。自动对焦的照相机使用起来就比手动对焦的相机更简单，但它本身是一种更加复杂的机制。

把事物分解成较小的单位、分散化和模块设计都是实现简化的做法——但不能丧失整体目标的统一性。

简化的实现常常需要两种价值的“权衡折中”。

所以这里要说明两点：

1. 简化必须有一个参照点：是相对于什么而言的简化？通常的参照点是：系统本身或从用户角度来看的系统。

2. 本书中所说的并非基于“总是”和“从不”的一般哲学意义，而是基于“通常”和“大体上”的概率。因此，你很可能会发现我说的话有不少特殊的例外——但这些话仍然“大体上”适用。苏格拉底曾用一生的时间为任何人所说的任何事寻找罕见的特殊例外，他一定是个非常招人讨厌的人。



当复杂系统发生故障，通常很难准确说出到底哪里出了问题。故障可能出现在好几个地方。当一辆车发生了故障——一般驾驶者都很难说清出了什么状况。面对人体这一复杂系统的故障，医生也并非始终都能立刻找到病因。在简化系统中，需要核查的点和需要检查的交互作用相对更少。

有一种实现简化的模块方法，设置时只需将少数几个标准模块拼接在一起。将不同的标准模块拼接在一起能够组装成各种产品。据说通用汽车公司一度就是这样生产汽车的。定制计算机也是基于同一原理。客户打电话给戴尔公司，说明自己想要什么样的个人计算机。如果所需的都是标准模块，用户的需求就很容易满足。

社会福利署（Centrelink）是澳大利亚政府为简化各个福利机构用户的生活而出台的大胆举措。它也可以简化行政管理。

模块法更易于诊断和修复。只需要检查每一个模块，对发生故障的模块进行修复即可。医生也许会喜欢以这样的方式对待人体：即以器官移植对人体进行修复。模块化、组块化和创建单位是基本的简化方法——但也存在过度使用的问题。

当每一个决策和指令都来自一个中央指挥台，并经过其他命令层的层层过滤，系统就会变得复杂。当领导者有能力在清晰界定的框架内、以明确的总体目标为宗旨，做出自己的决策时，系统就会更简单，反应也更有效。必须强调“界定的”框架。如果没有这样一个边界清晰的框

架，每个决策者都会做出不同的决策，结果就会变成复杂的一团乱麻，很难予以监控。

本书将一再表明，简化往往是“权衡折中”的问题。在一个方面收获了简单，可能会意味着在另一个方面增加了风险。

机器就其行为而言是简单和可预测的，但必须对其进行调节才能让它适应不同的条件。可以自行调节、带有电子反馈和计算机控制的机器本身要复杂得多，但它可以自行调整而无须人工干预。

简化程序能够节省时间、金钱和精力

同样，这句话也不是绝对的真理。

在收费道路上，汽车必须停下来缴费。这通常需要人们操作缴费机，因为很少有司机正好有足够的零钱自动缴费。现在发明的系统可以让司机根本无须停车。道路一旁有一个读数器可以记下汽车的电子标签，最终会把账单寄给司机。这样一个系统大大减少了交通流量，简化了操作。其建立成本可能更高，但减少收费站的人员可以省去大量工资成本，还需把开账单和收取费用的成本也考虑在内。该系统的确节省了行程时间。

简单有一种美感，不仅在艺术中如此，在科学中更是如此。

发现某一过程潜在的简化很可能要比对某一现象进行充满想象力的复杂描述更加有用。

同样，机场的电子票务系统也节省了时间、人力和人员成本。

◎◎◎

澳大利亚政府当前正在进行一项大胆的实验。所有福利机构如今都被集中到一起：失业、奖学金、儿童福利、退休金等等。这意味着人们如今不再需要从一个机构穿越整个城市到另一个机构，而只需到一个“一站式”场所就能处理所有的福利事务。从用户角度来说，这确实大大简化了流程，它还简化了行政管理，减少了建设成本。这是一个大胆举措，旨在满足人们对简化系统的迫切需求，在世界各地，这些系统都无比复杂，都是从提供方而非接受方的角度设计（或发展）的。其不言自明的态度往往是：“能拿到福利金就知足吧——可别指望我们让你太轻松。”

商业公司能够控制其市场。该公司可以选择扩张，也可以选择不扩张。零售供应链可以选择在这个城市而不是那个城市开店。如果商店的某种商品断货了，那是他们自己的事。与此相反，公共服务的市场是由立法者决定的，有必要立即广泛应对那些由立法者决定的事项。

顾客也有“权”要求服务，因而很容易挑剔公共部门官僚机构的明显缺陷，没有哪里比这儿更需要一劳永逸的简化运动了。

在艺术之外，单纯为了复杂而复杂毫无价值。

复杂始终是无法做到简单时退而求其次的选择。

我有时候会建议，如果某个公务员真心想要放弃自己的工作，应该继续付给他 / 她全薪，其成本并不会比让他 / 她继续工作高到哪里去——而且还节省了所有的维持费用。有能力的人也可以自由地得到——并继而放弃——第二份工作并因此得到两份薪水。这个主意在经济上可行但永远不会被采纳。（当然，该工作必须是被真诚地放弃且不该硬派给另一个人。）

人们往往没什么动力去简化流程，因为这就相当于请他们想办法放弃自己的工作（自掘坟墓）。

简单之美

简单有一种美感。这一点可能适用于建筑、服装或科学理论等各个方面。科学家们总是在寻找能够解释很多现象的简单理论。在某种意义上，整个科学都建立在追求简化的基础上。在现代科学诞生之前，人们对一切事物的解释都是各种精灵、神祇和妖怪等之间的复杂互动。只要看看希腊神殿或印度教的宇宙论，就知道那些解释有多复杂了。其描述可能要多复杂就有多复杂。心理分析是个更加现代的例子。科学的目标是远离天马行空的虚构描述，寻找潜藏在各种机制下的简化原则。

人脑是个能够复杂运作的简单系统，而不是一个复杂系统。

希腊建筑、乔治王朝时代的建筑和包豪斯运动的简单典雅都能够诠释简化的优雅美感。在写作和诗歌中也是如此，简单典雅的比喻要比辞藻最华丽的散文更加有力。

简化不是自然发生的，你必须进行选择让一切变得更简单。

必须有足够强烈的意愿才能够收获简单。

另一方面，哥特式和巴洛克式建筑的繁复也不乏美感，两者并不互相排斥。在美学中，简单典雅和丰富繁杂各有其美感。鱼和熊掌可以兼得，喜欢巴赫也并不妨碍同样喜欢彼得·盖布瑞尔[注]。

在美学领域之外，为复杂而复杂就毫无价值了。复杂有时候是必需的，因为我们还没有找到更简单的行事方式，但我们不会对复杂视若珍宝。我们想要复杂的功能和行为，但还是希望其实现的方式越简单越好。餐馆可能会为你提供各种复杂的菜式，但它仍然希望简化订餐、烹制和送餐过程。

有人珍视简单的生活方式，也有人喜欢多样化的丰富生活——但他

们都希望能够避免麻烦、混乱和失望。

简化的力量

简化，就这个词的所有意义和应用来说，都是充满力量的。这是因为简化是围绕某一宗旨实现了统一。

---

1. 彼得·盖布瑞尔（Peter Gabriel），生于1950年，英国音乐家，从前卫摇滚乐队创世纪（Genesis）的主唱开始走红，离团后有着成功的单飞生涯。他1987年发行的专辑《So》在商业上取得了巨大的成功。其中的大热歌曲Sledgehammer在1987年MTV音乐录影带大奖上获得9个MTV奖项。这首歌曲的MV是史上网站上播放次数最多的MV。——译者注

第2章

简化的挑战

寻找简化原则

为简化而努力

渴望简化

为简化而投资

挑战是要发明一种真正的游戏，其中每个棋手都只有一颗棋子。

简化的首要规则是，你必须想让事情简化

简化偶尔也可能会自然而然地发生。有些人很喜欢简化，以至于他们做任何事都倾向于简化。大体上说，简化不会随机发生，你必须想让事物变得更加简单，必须有让其更简单的干劲、渴望和动机。



多年前，我在剑桥大学三一学院的贵宾席上就餐。坐在我身旁的利特伍德教授是一位非常出色也很有名气的数学家。席间我们讨论了如何让计算机下象棋的话题。我们都认为，象棋并不是多么精巧尖端的游戏。象棋之所以不那么容易，是因为它的复杂性：有很多棋子和不同的走法。通过复杂性增加难度并非难事，通过“简化”增加难度才能算精

妙。因此我给自己提出了一个挑战，说我要发明一种真正的游戏，其中每个棋手都只有一颗棋子。

我从餐桌上走开，发明了L形棋，大约20秒钟就能学会。就在一个简单的4×4棋盘上，每个棋手有一个L形棋子，每次轮到他时，他可以把棋子放在棋盘上的任何地方，规则是不能覆盖到与前一次一模一样的方块。此外还有两个中立的小棋子，只占一格的位置，不属于任何一个棋手。移动L形棋之后，棋手可以（选择）将任何一个中立棋子移动到任何一个新地方。就这么简单。

在这个游戏中，你无法一路领先，只有对手也玩得很好，你才能赢。

漫画家总是要面对简化的挑战：怎样才能把一个复杂的概念简单地表达出来？

这个游戏的目的是阻止对手，让对手无处移动自己的L形棋。

总共有18 000种可能的走法，好几次有人在电脑上分析这个游戏，第一个棋手根本没有什么赢棋策略可以确保自己最终获胜。



不久前，美国游戏生产商马克·切斯特（Mark Chester）请我设计一种与L形棋匹配的新的棋盘游戏，他们要推出一个姐妹产品包。我视之为挑战，着手设计了首个“社会公正棋”。事实上它比L形棋还要简单，是在一个3×3棋盘上玩的（就像井字游戏[注]那样）。之所以称之为“社会公正棋”，是因为你无法一路领先，如果你太想赢，就输定了。

联系方式：（美国）掌尚游戏公司（Rex Games），马克·切斯特

电话：1 415 777 2900或1 800 542 6375

传真：1 415 777 1013

网址：http://www.rexgames.com

有时一部机器本身很复杂，却可以让操作更简单。

如今有了计算机，我们可以用比以往任何时候更简单的方式完成某些任务。



漫画家始终要面临简化的挑战。他们在小小的一帧画幅中表达可能很复杂的一个概念，且往往还只能使用定型角色。这是创造性地应用简化原则的最佳典范。我总是对漫画家的高超技巧钦佩不已。作家可以从容不迫地围绕主题连句成章，有时这么做也是有意义的。漫画家却不行。漫画必须明快、清晰、简单和有趣。一幅好的漫画，即使画风繁复，其概念也必须简单。有时一幅漫画可以在好几个层面上发挥效用，但具体在每一个层面上，必须做到简单清晰。

广告撰稿人面临三重挑战：找到简单的信息；找到丰富且能引起共鸣的主题；找到一种简单的方式表达该信息。只有将丰富和简单结合起来才能真正出彩。安飞士租车公司（Avis）那句著名的口号“我们会更努力”，简单易懂但含义丰富：我们努力取悦你；我们不骄傲自满；我们会持续改善；随时竭诚为您服务，等等。其挑战与漫画家面临的挑战没有多大差别。



软件设计人员不断面临简化的挑战。以复杂的方式设计软件可能需要几十行代码，简化的方式可能只需区区数行就够了。这有那么重要吗？更快的方式不但写起来更轻松，也更容易检查，用的磁盘空间也更少。以如今的计算机容量之巨，不必要地把软件写得很长，可能不会造

成什么太大的麻烦，主要问题是应该更易于调试或修改。

交流的主要宗旨是清晰和简单。通常这两者是一致的——但也并非绝对。

无论交流的初衷是什么，只有在一定的语境下，且符合接收方的经验，交流才能被充分理解。

由于计算机运行速度很快、很强大，有时它可能会以复杂的方式实现简单的目标。例如，有各种公式可以计算出船体周围的水流量（或机翼上方的气流量）。有了计算机，则可以用一个“逐次迭代的过程”进行该计算。这一过程可以不断重复，最终给出的答案要比传统的公式计算方法更加准确。悖论在于，即使这种交互法从根本上说是一种简化的方法，其过程也要枯燥费时得多。这些工作都由计算机来做，我们就更容易使用简化方法了，而如果没有计算机，整个过程就太复杂了。



在写作、讲课和开研讨会时，常常需要以一种简单的方式与人们就复杂的事项展开交流。假设你希望诠释变化的某些方面。

你先写下字母“a”，再添加另一个字母。每次几个字母组合起来必须形成一个人们已认识的单词。因此这个序列可以是这样的：

a

at

cat

coat

actor

factor

由于简化看似轻松，我们认定它很容易实现。一旦发现它不易实现，我们又会过快地放弃努力。

factory

在某些情况下只要简单地进行添加就够了，但有时可能需要插入。偶尔需要完全重组，例如要把“coat”一词变为“actor”。

用这样一个简单的例子就足以说明，变化有时只需添加即可，有时则需要彻底重组。我曾经把这作为一个练习张贴在我的网站上（http://edwdebono.com/），有些投稿者写出的序列超过了12级。



在任何沟通中，简化都是一个最基本的挑战。如何把这一点简单清晰地表达出来？复杂可能会导致混淆。与此同时（和说明书一样）你需要想到可能会出现的含混和误解，必须努力防止这些情况发生。一个信息太过简单或许看起来充满美感，但也可能导致错误诠释。当你着手为一个游戏撰写规则时，你会惊讶地发现有些规则在你看来极其明确，仍有哪怕是很聪明的玩家会误解。原因是很少有玩家在玩游戏方面是一张白纸。他们玩过其他游戏，养成了其他习惯，因此就有可能基于其他根据来诠释你的规则。例如，L形棋的规则是每个玩家只需要把自己的棋子移到另一个位置，这一规则可能至少有以下两种误读方式：

1. 有些棋手认为棋子只能滑到一个新的位置，事实上可以把它拿起来，翻转过来，然后愿意放到哪里就放到哪里。

我们通常已准备好接受脑子里蹦出的第一个解决方案，认为那已经足够好了。为了不停地进行思考，我们要相信往往还有更好、更简单的解决方案。

2. 有些棋手认为，“新位置”意味着要把整个L形棋挪动到一个新的位置，事实上只要L形棋覆盖的方块不同于前一个位置覆盖的方块就可以了。

简化不易

任何有价值的创意在事后都能显现其逻辑性，要不我们就看不到该创意的价值了——人们永远都觉得那是个荒唐的主意——或者至少在现有的范式改变之前一直如此。因为这类创意的“逻辑性”能在事后显现出来，我们总觉得它们是经由逻辑导出的而不需要创造力。这种一直存在的普遍观念是完全错误的。它基于被动的信息系统；在自行组织的“主动”信息系统中，会形成不对称的模式，也就是说从A到B可能是一条迂回的绕行路线，而从B到A则是一条直线。这是幽默和创造力的基础。

想象有一只蚂蚁停在树干上。该蚂蚁爬到某一片特定叶子上的概率有多大？在每一个树枝分叉点概率都会降低。在一棵普通的树上，蚂蚁到达某一片特定的叶子上的概率为八千分之一——不算很高。现在想象一下，一只蚂蚁停在一片叶子上，这只蚂蚁到达树干的概率有多大？100%。从树干到叶片有很多个分支和很多条路线，从叶片到树干则没有什么分支。

创造力和简化都是如此。有创意的或简化的解决方案一旦付诸实施，它在事后看起来会很容易、很简单。

危险在于，人们逐渐会认为简化很容易。因而每当他们无法简单应对时，就会认为在那个特定情形中，简化根本不可能实现。

如果你逐渐相信简单是和成本一样真实而重要的价值，就会投入更多的努力实现简化。

显而易见的选择只是人们可以看到抑或能够设计出来的一些备选方案。

必须做好准备尽力实现简化，并真正为此付出努力，顺其自然是无法实现简化的。

太容易满足

当我们为某个问题想出了一个解决方案，会非常高兴，根本不会停下来想一想或许还会有“更好”或“更简单”的解决方案。我们以为找到一个“答案”就够了，转而开始解答下一个问题。这可能是人性使然，也可能是学生时代的后遗症，因为学生时代的考试都只有一个标准答案，只要得到那个唯一的答案就算成功了。很遗憾，现实生活要比教科书上设置的问题复杂得多。找到一种行事方式——即使是标准方式——并继而找到更好的方式可能不算太难。有一句俗语，“良好是卓越的大敌”，意思就是如果有了“不错”或“足够好”的解决方案，人们就很少会努力追求更好的了。

如果考虑到成本，我们有时会努力寻找比头脑中蹦出的第一个解决方案更好的方案。如果第一个解决方案成本太高，我们会继续寻找成本较低的解决方案或行事方式。那么，我们能否养成这样的习惯，付出同样的努力寻找“更简单”的解决方案呢？

如果你真的认为“简单”是与“成本”同样重要的努力方向，就会付出那样的努力。我怀疑很少有人真的这么认为。

简单是一项值得探索的重要价值。

作为一种持久的思维习惯（一种思考方式）的简化原则更加重要。



我们在寻找备选方案时，总是列出显而易见的选择。我们往往认为这些就足够应对一切可能性了。

怎么给一只猫称体重？

可以先找一个四边较高的盒子称一下重量。然后把猫放在磅秤上的盒子里。用总和减去之前称得的盒子的重量，就得到了猫的体重。

可以给猫服用安眠药，等它睡着了，轻轻地把它放在磅秤上。

可以在磅秤上架一个很大的台子，上面放一些猫食，然后在猫跳到台子上吃食的时候观察一下磅秤的变化。

显然，还有个办法比这些都简单。

你把猫抱在怀里走上磅秤，再从总和中减去自己的体重即可。

寻找更多选择的意愿和寻找更好的解决方案的意愿差不多。你必须相信有更简单的选择（或解决方案）。没有谁能保证一定有更简单的解决方案或选择——或者保证你一定能找到它们。这是主观意愿问题，你必须愿意投入时间和努力去寻找才行。不管怎么说，这的确有可能是在浪费时间。但总的来说，如果不满足于头脑中蹦出的第一个解决方案，你一定会找到更好的解决方案和备选做法。

你父母给你取名时，脑子里随便蹦出一个名字就定下来了，你真的会高兴吗？

如果简化如此重要，为什么有些人似乎并不怎么喜欢简化呢？

作为一种价值和作为一种习惯的简化原则

如果有什么东西是一种价值，你就会将其作为一项考虑因素。如果简化是一种有明确定义的价值，你势必会朝着“简单”的方向努力改善。如果简化是一种价值，你会听取他人提出的建议，让一切变得更简单。如果简化是一种公认的价值，当你观察或寻找事物时，就会将简化原则作为一种判断筛选手段。如果简化是一种价值，那么该价值可能会成为任何思考或讨论的组成部分。

因此，我显然非常乐意将简化视为一种真正的价值。

比把简化视为价值重要得多的，是把简化当作一种习惯。这就意味着只要动脑思考，简化原则就会自动成为设计过程的一部分。价值可能会被无视，但习惯会渐成自然。

---

1. 井字游戏，英国英语为noughts and crosses，美国英语写作tic tac toe，一种儿童游戏，在井字的9个格子里，一个人画“O”，另一个人画“X”，首先画满一条线的三格者为胜。——译者注

第3章

为何有人喜欢复杂

为何有人痛恨简单

为何有人因为简单而忐忑不安

过于简单

过度简化

为何必须精通主题，才能实现简化原则

有几个很现实的原因可以解释为什么少数人喜欢复杂而痛恨简单。

复杂自有其价值？

如果你希望被当成一个很重要的大人物，不妨写一本非常非常复杂的书——可能的话，最好用法语写。那样你会看到几种结果。

1. 如果你真的无话可说，最好让它越复杂越好，否则人们就会看到你的书空洞无物、废话连篇。

2. 批评家们会很喜欢这本书，因为他们会觉得只有他们读懂了，这让他们倍感荣幸。

3. 批评家们会觉得他们可以就这本书撰写大量书评——而简单的书

绝不可能有如此待遇。

4. 学术界会很喜欢这本书，因为显然他们需要专门的学术技能，才能向普通人诠释该书的内容。

5. 谁也不敢批评这本书，因为他们根本不确定是否理解该书的内容。

6. 任何哲学家都可以自由地把自己的观点强加到书中，因为复杂性鼓励任何诠释。

7. 人们会买这本书来显示自己的文化优越感，但事实上买了也不会读。

8. 这本神秘的书会成为一时的风尚。

9. 人们会想当然地认为该书作者一定是个深邃的思想家，力图表达自己极其复杂的思想。

要想表现“优越感”，最轻松的办法就是装作弄懂了别人无法理解的东西。为此，人们需要复杂。

显然，有了复杂的事物，就有了复杂诠释者这一岗位。简单事物不需要这一角色。

10. 总有自命不凡的知识分子会终日沉迷于复杂性。

如果你觉得这些话讲得不公平，不妨把它们记在心里，观察一下周围的世界。你会发现有很多证据能够支持我的判断。你会发现那些无法理解简化的人，往往对复杂性不无着迷和喜爱。

要想表现“优越感”，最轻松的办法就是弄懂了普通人不懂的东西。这种人如果碰到了简单的事物，又如何炫耀其优越感？对于事实上晦涩

难懂的东西不懂装懂可是很大的一盘棋，好多人都在玩。

为何有人痛恨简单

有些人可能真心喜欢复杂，就像有人喜欢阴谋诡计一样。有些人真心喜欢复杂，或许就像有人真的热爱哥特式或巴洛克风格的建筑。这种人的头脑能够被复杂性积极调动起来。另一方面，完成简单的任务却要难得多——必须仔细观察简单之下蕴藏的东西。我怀疑很多物理学家看到爱因斯坦提出的公式$E = c^2m$时，着实不安了一阵子。

如果对当前主题不够熟悉，简化就是一项极为艰巨的任务。简化会让人无从下手。复杂总会留下一些凹凸不平的边缘，让人有所把握。

如前所述，还有一种潜在的担忧是，一旦事情简单到普通人也能够理解和使用，诠释者的角色就没有存在的必要了。这让学术界深感不安。

还有一种强烈的“不公平”感。如果你曾为一个复杂主题纠结不已，为什么那个主题要为其他人的方便而变得简单易懂呢？这不公平。

理解之前的简化是过于简单，理解之后的简化才是简单。



此外还有一种强烈的嫉妒元素。如果有人能够设法提出简化构想，嫉妒乃是人之常情：“我怎么没想到？”

自相矛盾的是，憎恶感和嫉妒感越强烈，就表明你越欣赏简单的解决方案。谁也不会嫉妒毫无价值的东西，对吧？

过于简单

当然，大家都会声称，他们痛恨简单的真正原因是它根本不是简单，而是“过于简单”。

如果人们没有对主题进行充分了解，的确有可能提出“过于简单”的解决方案。如果政府的钱不够了，开动印钞机印钱不就行了吗？那就是个过于简单的观点，这种草率的简化曾导致许多南美经济体的恶性通货膨胀。在对货币的本质有了更加充分的理解之后，人们才总算终结了这一做法。

“只要给大家发钱，他们一定会很开心的。”这就是对人性过于简化的解读。

过去，当科学不那么发达时，一切现象都被归因于某个神祇或精灵直接所为。无论庄稼丰收还是歉收，都是该神祇或精灵“个体”所为，必须献上食物等祭品来安抚他们。尽管这些解释作为一种信仰框架非常有用，但可能会被认为过于简单了。

过度简化意味着将简化推向一个极端，以至于忽视了其他价值。

“过于简单”往往意味着从观察到的一个现象直接跳跃到一个直接而简单的解释，忽略了表面之下一切真正的复杂性。

如果认为对某个国家实行制裁，真的能让该国领导人改变其行为方式，这种想法或多或少是过于简单了。然而联合国安理会还是乐此不疲——很可能是因为他们无计可施吧。

过度简化

“过度简化”与“过于简单”不完全是一回事。过于简单是指不理解当前主题，因而提出了一个过于简单的解决方案。过度简化则是指将问题简化得太多，把重要的方面也排除在外了。过度简化倒没有错，只不过因为它不够彻底，所以不够有效。许多经济学家认为，上文提到的滥印货币就是“过度简化”了通货膨胀的动态。事实上它的确奏效，只不过付出了抑制经济增长的代价。

过度简化是将简化推向极致。有人认为，某些现代建筑就有些过分追求简单之美了。

过度简化的过程在什么时候必须停止呢？

我讲课时总要在头顶的投影仪上写写画画。画出完整的人形太费时间，所以我只画“简笔画”。为什么不更进一步简化，用短垂直线来代表人呢？因为这样的垂直线不容易被认为是人。简化倒是实现了，但丧失了交流的清晰度。

当简化产生的价值被其他价值的逐渐丧失所抵消，简化过程就必须停止了。过度简化意指追求简单化而不关注其他价值的损失。你可以简化某种酱料的生产过程，但不可以把所有的味道也抛弃不要。

为了让事物变得更简单，你必须很好地了解当前主题。



过度简化是切实存在的危险，但这个词本身太容易也经常被那些不喜欢简单原则的人所利用，至于他们为什么不喜欢简化，详见本章开头列出的所有原因。这是个非常现成的指控，还表明做出指控的人对该主题的认识更加深刻——这往往也并非实情。坚持复杂原则的人，恰恰是那些不怎么熟悉主题的人。

两难困境

为了让事物变得简单，你需要很好地了解自己的主题。以下引文的作者是曾为我的书《我对你错》撰写序言的三位诺贝尔奖得主中的一位：

> 乍看去，本书风格或许过于简单，但仔细想来，却深邃而敏锐。如果解释者精通主题，完全可以用简单的方式解释复杂的事物。德博诺是深谙此技的大师，他清晰地描述了人们如何思考以及为什么要思考。
>
> 伊瓦尔·贾埃弗（注）

一种被某位批评家斥为琐碎和毫无价值的方法已被证明在实践中屡见奇效，因为它为原始的辩论体系提供了另一种选择。

水平思考的某些实用技巧（如随机输入的技巧）非常简单。看到这些技巧的心理学家和哲学家们提出异议，说它们根本不会奏效。但事实上它们非常有效。可以有意识地使用这些方法产生成千上万的创意。反对者们意识不到，这些技巧的依据是考虑到人脑的神经系统是作为一个“自组织”的信息系统发挥作用的。我们现在知道在这样的系统中，激发和随机项都有数学上的必要性。大多数批评者和反对者对这些问题一无所知。

我的著作《六顶思考帽》出版时，一位知名顾问在《国际商业文摘》（*International Business Digest*）上刊文，斥其琐碎无用。如今世界各地的大公司（ABB、西门子、BT、杜邦公司、德州仪器、联邦快递、摩托罗拉、新加坡公共服务局、马来西亚公共服务局，等等）和成千上万的学校都在使用六顶思考帽方法。该体系将会议时间约节省到以前的四分之一，如今的会议排除了维护自我立场和无谓的争论，变得更

有建设性了。在澳大利亚某医疗慈善机构的一次会议上，引入该方法的效果惊人，以至于一位董事请人在记录中写下这是该机构15年来最有建设性的一次会议。因此我们看到，曾被斥为琐碎和毫无价值的方法在实践中真的非常有用。



所以我们就面临这样一种两难困境：

该如何区分真正过于简单的方法和基于对主题的全面了解而设计的简单方法？

我们几乎不可能区分真正的简化和过于简单，除非你本人对主题了如指掌。否则，你的判断可能会暴露你的无知。

一个令人很不舒服的答案是，除非你也精通该主题，否则无能为力。除非你也了解该主题，且观察过实际运行的过程，否则根本无法区分过于简单的方法和有效的简单方法。

如此说来，那些声称某事“过于简单”的人可能不过是在展示其对该主题一无所知。批评家们一贯如此——他们没有意识到，在许多比他们更了解该主题的读者看来，这样会让他们显得有多蠢。

我总是收到读者来信，跟我讲述那些对自己所知甚少的主题武断倨傲地喋喋不休的批评家们的蠢相。

但你怎么知道自己对其所知甚少？那就是这个两难困境的另一个方面了。

语言为什么不能是鲜活的、不断变化的？

1. 伊瓦尔·贾埃弗（Ivar Giaever，1929年－ ），挪威物理学家，1973年获得诺贝尔物理学奖。——译者注

第4章

简化、精简和化繁为简

一个新的建议

语言往往冗长繁复、词不达意。有时我们需要创造新词或改变现有的词义。

一个具有挑衅性的简化建议

我很清楚，本章即将提出的这个建议会激怒一些人，让另一些人大为不安，少数人甚至会暴跳如雷，还有些人会觉得这个建议很有用。

有些人认为语言绝不应该发生变化，任何变化就其定义来说，都是语言的堕落和退化。

我在很多年前提出的“水平思考”一词如今已成为英语语言的一部分，在出版物、电视节目和日常对话中被广泛应用。提出这个词不算太难，因为当时显然需要一个词来描述一种类型的思考，这种思考更关注改变初始认知和概念，而不是接受和应对传统认知和概念。一个形容词和名字组成的词组也让它很容易被人们所接受。

我发明的另一个新词是“破”（po）。我们的语言真的需要这样一个词来描述其他词语无法描述的东西。“破”是指作为挑衅直接提出的东

西。说者知道它不合情理和违背经验，也知道听者了解说者知道。激发的目的不是判断而是“运行”。我们会以激发为出发点，前去探索新的创意。在人脑这样一个自行组织的信息系统中，激发具有数学上的必要性。语言都是描述“所在”的，尚未发展出一种符号来描述激发。最接近的词是“假设”或“如果”，但这些仍在可能的范围之内。而激发则不然。

围绕着“简化”的词语都很啰唆，不妨用一些更简单的词？

化繁为简（simplification）=简（simping）

简单（simple）=简（simp）

简化（simplicity）=简（simp）

更简单（simpler）=更简（more simp）

“简单”一词或许已经足够简单了。但是像“简化”和“化繁为简”这类词语就有些啰唆，且有悖于其所指代的简化原则。

所以我这个激发性的建议是，简单一词的所有变体不妨都用“简”来表示。

这样一来，简就成了一个形容词：“这很‘简’。”

简还可以用作动词：“能否把这个‘简’一下。”

“简化”过程现在就成了“简”的过程：“这里有必要来一些‘简’。”

这个建议非常简单，有两点可能会引发问题。第一点是现有的“更简单”这个比较级的词汇。这个很容易克服，用“更简”和“最简”即可。

英语中的“simp”一词已经被少数人用作口语词汇，表示“笨蛋”（simpleton）了。我恰巧认为“simpleton”这个词是很粗鲁的恶言。如果它的原意是指“头脑简单”的人，那这个词就太贬义了，因为“简单”没什么不好。如果它的原意是指“愚蠢”的人，那么我不得不说，我

还很少遇到过“愚蠢”的人，我遇到过的唯一一种愚蠢是“傲慢”、“自满”和“自负”。这些都是真实存在的愚蠢的形式。我发现即使是头脑最简单的人，如果给他们一些基本框架，他们也完全能够很好地思考。

事实上，我希望升级“simpleton”一词，用它来表示“能够看到简化之价值的人”。这或许是个太大胆的建议，因此我现在也就随口一说。

我希望升级“simpleton”一词，用它来表示能够看到简化价值的人。

简化=简

但我的确觉得“简”这个简化后的单词非常有用。我觉得人们可以逐渐对其应用自如。无论如何，英语中的“simp”和法语“简化”一词的发音也没多大区别。我觉得这是“简”的典范。

在本书剩余的篇章，我只会偶尔使用这个新词，有些人一听到有人建议改变语言就怒不可遏，我还是不要太激怒他们为好。

想让事情变得更简单？若干方法颇有助益。

意愿是重要的一步，但意愿也可以通过方法得以提升。

第5章

如何让事情变得更简单

如何简化

如何“简”

方式、技巧和方法概述

如果你不愿意满足于事物当前如此复杂的状态，就会愿意花更多的时间进行思考，设法让它们变得更简单。

任何事物几乎都可以进一步简化。

为简单而设计

为简单而设计至少有三个可能的过程：

1. 某种现存事物可能已经存在若干年了，而你想要简化它。你希望“简”一下该过程或程序。许多领域都迫切需要设立特别工作组来开展这项工作。

2. 你准备从头开始设计。没有什么现有的参照物，你能否给出一个简单的设计？你的设计能有多简？

3. 已有一个提议的行动方案或某个问题的解决方案，已经有人接受

和同意该建议了，但你还是准备花点时间让它再简单一些。

第一个和第三个过程很相似，有时第二个过程也差不多，只是行动的自由度更大一些。



简化不仅是一个过程，更是一种价值、一种习惯和一种思维态度。如果你不准备接受任何不够简单的设计，就会继续思考。如果你对复杂的东西欣然接受，那是因为你对简单无感，那么你自己设计出来的东西也必定是复杂的。这样简单地考察一下，就可以确定最终的设计是否简单。如果你的味觉不够灵敏，无法精细地品尝自己烹制的东西，你就不可能是个好厨师。愿意拒绝过于复杂的东西，就意味着你会花更多的时间进行思考，努力让一切变得简单。最终，你会投入更多精力，力求更“简”。

创造力和简化之间有着巨大的重叠。有必要寻找其他做法和全新的行事方式。这一设计思维需要创造力。

某些方法的概述

以下这些可以称为方式、方法或技巧。这里列出的每一种方式都将在接下来的章节（第7—11章）中详细说明和讨论。

由于一切“设计”思维都亟须创造力和水平思考，水平思考的某些形式化方法因而也将被当作适用的方法一一介绍。

1.回顾历史

许多事物之所以存在，不过是因为它们过去一直存在。它们或许曾经有着充分合理的存在理由，但那个理由可能在很早以前就已经失效了。回顾历史就意味着观察一下整体运作及其部分，问一句“还有必要如此吗？”

2.剥除、修理、削减、瘦身，等等

意思是说，只要看到任何没有足够的理由存在的东西，都要毫不犹豫地去之而后快。这要算是一种“零基”方法，即一切组件都要有足够的理由才能继续存在。它类似于历史回顾，但范围要广得多。

3.倾听意见

倾听那些从事“尖端”工作之人的意见。他们可能给出一些关于什么是有必要的，什么是不必要的有用建议，也可能已经找到了宝贵的捷径，而只研究理论是不可能发现这些捷径的。

提取、定义和重新设计概念的能力是简化过程的关键。

有时，重新开始要比修改现有事物容易得多。

4.组合

力图将目前各自独立的不同功能组合起来，达到“一石二鸟”的效果。

5.提取概念

这是试图从某些行动或过程中提取操作概念，再力图寻找另一种更简单的方式来实现那个概念。

6.主干与例外

处理所有可能出现的不同形势往往很复杂，与其这样，不如分出“主干”活动，设计一种简单的方式来应对主干，然后再对“例外”情况进行特别处理。

7.重组

这是指对正在进行的工作彻底重组，其包括“重新设计”等过程，这个方法可能要比剥落不必要的部分更为激进。

8.重新开始

回到起点从头开始设计，忽略当前的形势。围绕关键价值和优先事项进行设计，然后将新设计与现有情况进行比较。

9.模块与较小单位

把整体分解为较小的单位也可以简化过程。这可能包括模块、“组块”、分散等等，然后再对每个单位进行单独设计。

10.激发性切除

“抛弃”每一个元素或方面，然后试图看看在没有该元素的情况下，系统能否正常运行。这是水平思考的一种激发形式。

11.愿望思维

设计理想中的“简化”过程，设法以此为出发点继续前行。

你可以按部就班地建立一种更简单的方法，也可以先有一个笼统的概念，再从上到下进行简化。

所有这些方法背后有三个关键的问题：为什么？怎么做？有何价值？

试着天马行空地想一下：过程可能是什么样子的？

12.转移能量

试着把工作或能量从系统的一个部分转向另一个部分。例如，把某些功能转移到机器上或其他地方。

13.阶梯方法

忘掉整体方法吧，不妨按部就班地增量式地工作。每一步都考虑下一步会创造什么价值，再考虑一下该价值的实现机制。

14.特色方法

这几乎恰好是阶梯方法的反面。这里，我们先看到整体布局，基于该布局进行设计。然后力图将设计变得更实用、更具体。

上述各个方法之间显然有着大量重叠，有时它们会变成一回事。然而将它们分开来谈还是有用的，因为有时候这种或那种方法实施起来效果更好。

在所有这些方法背后，有三个关键问题：

1. **为什么?** 为什么要这么做？

2. **怎么做?** 如何实际执行？

3. **有何价值?** 包括针对系统用户和系统本身的积极价值和消极价值。

比喻可以为我们提供一种实体模型，便于我们了解抽象的概念。

一旦有了某种模型，就可以专注于不同的要点了。

第6章

树的比喻

对事物的一种看法

这一运作的核心目的是什么？

我们真正希望实现的目标是什么？

目的、价值及其实现

有关树的比喻并非简化事物的方法，而是对事物的一种看法。因此我在上文列出方法时没有将它包括在内，因为它可以是任何方法的一部分。这是一个背景隐喻，有助于阐明过程乃至其他东西。

树干的基本目的是起支撑作用。这到底是什么？为什么要这么做？我们希望实现什么目标？意图是什么？核心运作是什么？

有时，事情发展得越来越混乱，以至于最终很难看清楚真正的目的是什么。据说许多官僚机构的目的都是继续存在下去。有时候会出现这种情况，即为了某一个目的而建立起来的事物之所以存续，只是因为其目的已经变成了苟延残喘。只要其他人不反对，这倒也是个足够合理的目的（每个人都要生存）。

某些树的树干笔直高耸：例如冷杉树或圣诞树，只有一些单一的树

枝以适当的角度岔开。还有些树木则有一个基本树干，其上分出很多枝干，枝干再长出许多枝杈。这类树木有很多级树枝。甚至还有一些灌木几乎根本没有树干，而是有很多从短树干长出来的树枝和树杈。

这些不同种类的树木可以等同于运作中最主要的关键目的。该目的是始终存在，还是易于被人遗忘？

挑选出树木的主干就等同于找到运作背后的关键目的。该目的有多突出？

任何运作的目的都是为某些人创造价值。

最好的运作方式会为相关的每一个人创造价值。

有些树木看来有好几个树干，就像有些运作似乎有好几个目的。这些都是根本目的吗？还是从主要目的中细分出来的？

果实——价值

在这个比喻中，树枝末端的果实就代表价值。果实是飞禽走兽和人类的食物，而就树木的基因来说，果实则有着基因存续的价值。

任何一项运作的目的都是为该运作的用户创造价值：对工厂主来说，机器产生的价值就表示为该机器生产的产品，另外还有“质量”、“无瑕疵”和“浪费率低”等特征产生的额外价值。机器的耗电量和维护成本低则有可能是附加价值。

对操作该机器的人来说，价值就复杂了。有通过最终出售生产商品而产生的报酬的价值；有由机器来替代人工进行困难而枯燥的工作的价值；还有安全性、易操作性和对显见成果的满足感等附加价值。

有时，价值并不是平均分配的。在奴隶制时代，奴隶所获得的价值也就刚够他们维持生存。

在任何一种自由市场或民主制度中，人们都会更加强调“所创造的价值”。顾客不会购买没什么价值的东西，选民也不会投票给看似不会创造价值的政府。

价值不仅包括显而易见的价值，还有很多隐性的价值。我们购买食物时，关键价值是食物的营养价值——我们需要食物。但食物还有很多附加价值，例如食物的口味。某些食物还有虚荣价值。食物的供应方式有其价值，包装大小也有其价值。还有走进商店随意购买食物的方便价值。食物的储存价值也很重要，还有易于烹制的价值。

较为隐性的价值有时跟显而易见的价值一样重要。

价值创造机制将核心意图与所接受的价值联系起来。

实际上，“价值”和“功用”这两个词汇如今几乎可以互换了。可以说，“价值”就是蕴藏在事物内部的潜力，而“功用”则是在特定条件下为某个人创造该价值。一般来说，黄金的价值在于其贵重和高价，如果你亟须一块挡门砖，一个金条的重量就足以实现这一功用了。

为简单起见，本书中这两个词大致可互换。

树枝——实现

在核心目的（树干）和价值（果实）之间还有实现体系。实现体系是由树枝提供的。通过树枝提供的机制，人们可以收获果实。价值实现体系包括切实传递价值的具体实用的方法。

商店提供“便利”的价值。这种便利是通过商店的所有具体细节来实现的：地点、实体建筑、人员、存货、送货等等。

如果你在家里通过网络购物，那么方便的价值就是通过互联网、某个具体的网站以及某个愿意配送所订购货物的商店实现的。

通常，需要简化的正是价值的实现机制。

澳大利亚社会福利署的福利项目就是试图简化各种福利支付的实现过程。

运作的核心目的或许是笼统的，价值或许也是笼统的，但价值的实现体系必须实用、详细和具体。实现体系显然是三个元素中最复杂的——正如树枝是树上最复杂的部分一样。

因此，难怪“简化”过程最有可能适用于价值实现体系。与此同时，除非人们对核心目的和价值了如指掌，否则这一简化过程很难进行下去并有所成效。如果无法实现价值，设计一个精妙简单的实现体系又有什么用呢？

烹饪是由多种烹饪方法组成的。

第7章

三种“简”法：

——回顾历史

——剥除

——倾听建议

如果没有其他原因，传统或许是继续做某事的一个很好的理由。但你必须认可那个理由。

葡萄酒的神秘也许会或不会影响到葡萄酒的口味和人们对它的喜好。

回顾历史

澳大利亚不但是世界上最美丽的国家之一，还是世界上最好的葡萄酒产地。如果有人对澳大利亚葡萄酒知之甚少，大概对葡萄酒也所知无多。

若干年前，有人在澳大利亚做了一些实验，在葡萄酒瓶上使用旋转式瓶盖来代替传统的瓶塞。这就是扭拧盖（Stelvin cap），它的效果极好。由葡萄酒专家进行的盲品鉴定表明，整体来说，使用旋转式瓶盖的瓶装葡萄酒要优于使用瓶塞的葡萄酒。这倒没什么奇怪，因为瓶塞多少有些不牢靠（那是自然产品），而旋转式瓶盖是完全可靠的。

然而在市场上，旋转式瓶盖酒的销量惨淡，原因显而易见。人们认为使用旋转式瓶盖的都是廉价葡萄酒，此外他们还喜欢将瓶塞拔出酒瓶这一伟大传统。传统是整个运作的一部分。

如果让我来再次尝试推出旋转式瓶盖，我会把它用在某些最昂贵的葡萄酒上。在全银制的瓶盖上饰有知名艺术家设计的珐琅彩图案。这样一来，瓶盖就会成为收藏品。我甚至还会设计一种收集瓶盖的特殊游戏（也可以在上面画上象棋的棋子）。

葡萄酒很难作为一种随意的饮品。如果有人想要喝一杯葡萄酒，或许必须开一瓶新的酒。除非整瓶都被喝光了，否则剩下的葡萄酒一旦暴露在空气中就会变质。这严重限制了葡萄酒的饮用，人们只在特殊场合才会饮用葡萄酒。为克服这个问题，也为了更易于在聚会上供应葡萄酒，澳大利亚人发明了“葡萄酒桶”。这是一种内置特殊塑料酒囊的厚纸板盒，盒子一侧装着龙头作为出酒口。如果你想要一杯葡萄酒，只需打开龙头，灌满酒杯即可。由于酒被取出后塑料酒囊的体积缩小了，葡萄酒不会跟空气接触，也不会变质。这个创意看似复杂，但其目的不过是为了简化在聚会上和作为随意饮品喝葡萄酒的过程。

好的创意可能是集中朝一个方向努力，但它也必须将所有的因素都考虑在内。

起初，其他国家的传统卫道士们惊惧地反对如此亵渎“神圣”的葡萄酒，现在则有越来越多的人认识到“酒桶”的优势了。

以上两个故事（旋转式瓶盖和酒桶）都是力图摆脱古老程序的实例。在两个故事中，新概念在很多方面都要优于传统。然而在两个故事中，我们看到“传统”本身似乎都被视为一种价值。如此一来，变化和传统之间就出现了矛盾。（传统，顾名思义，就是没有变化。）

要想把葡萄酒变成随意饮品，还有一种更简单的做法。买来一瓶葡萄酒，用玻璃漏斗把它导入两个、三个或四个旋转式瓶盖的小酒瓶里。

这样一来，你每次就可以随意开一小瓶或两小瓶葡萄酒。还可以专门开一家小公司出售这些小酒瓶和玻璃漏斗。那就是为某一具体目的进行简化的例子：目的就是能随意饮用一瓶葡萄酒。



男式西装的袖子末端都有纽扣。这是从袖子真正“卷起来”的时代继承下来的传统。男式西装的背后会有一个（或两个）开叉口，这是从男人骑马的时代遗留下来的传统。有了这个开叉口，男人在骑马时，绅士的服装底部就会张开。如今的男人们在工作时间大多不会骑马了，翻领一侧的纽扣孔事实上也不是为了插花，而是为了在寒冷天气，能够把纽扣一直系到领部。

如果某事不成其为问题，人们也不会为了它花时间去思考。

对简化的追求应该让我们能够重新思考一切——不光是问题领域。

如今的西装根本不可能像那样系到颈部了，但纽扣孔仍然保留至今。



有人跟我说过一个俱乐部，每个会员每次到访时都要进行登记。这是因为该俱乐部曾经拥有某种特殊的卖酒执照，当时按律必须如此。但在牌照法规失效之后很久，这个习惯仍然保留着。

传统是让事物维持原状的一个具体原因。在某些情形下，我们需要质疑传统的价值。传统是一种有用的价值，但它并不高于一切其他价值。当传统不再是维持原状的理由时，其存在理由往往是“疏忽”。



我们倾向于将思考局限在“解决问题”上。这可能是因为我们想做某

事，而“问题”在于如何做或者如何克服某种障碍。问题可能偏离了正常的情况，因而我们力图解决它。

如果有什么事不成其为问题，我们就不会花时间思考。就这么简单。许多行事方式之所以存在多年，就是因为有它们就足够了。既然没什么不好，也没有问题，为什么要思考呢？为什么要去关注这样的事情呢？只有当我们有动力追求简化时，才会去关注并非问题的事物，开始询问：“那是最简单的行事方式吗？”

某种行事方式存在多年并不意味着那是最好或最简单的方式，可能只是说明还没有人试图去寻找更好的方式。

我们认为存续多年的一定是最佳方式，否则就不会保留下来。我们还认为，事物的发展过程必定会将其塑造为最佳方式。这两个假设都是错误的。大多数事物之所以存续，是因为它们能够满足要求，因为它们不是问题，还因为没有人开始质疑它们。它们可能绝不是最简单的行事方式。



此外，之所以如此行事，可能是因为当时的技术条件不允许采用其他方式。如今，电脑和远程通信使我们可以启用完全不同的方式。例如，互联网使我们可以在家里接受教育，这在以往任何时候都是不可想象的。这倒不一定是要孩子们坐在家里盯着互联网而不去上学了，但是它可能意味着每个星期有一天，孩子们能在家里完成互联网作业，而学校可以帮助那些需要额外指导的孩子们。



回顾历史意味着考察整个过程、运作或事项的每一个部分，看看其最初是如何产生的。有时我们或许知道，有时或许有文献可查，有时则必须猜测。

有时我们已经完全适应了现有的行事方式，以至于任何变化似乎都是难以想象的。

我们一直都是这么做的吗？

起初人们为什么要这么做？

我们真的需要继续这么做吗？



航空公司早在计算机时代之前很久就存在了。整个票务、预订和登机程序在概念和执行上都远远落后于计算机时代。如今整个程序可以大大简化，电子票据就是其中之一。问题在于，由于现有的计算机系统经常发生故障，没人希望把所有活动都转交给计算机来做。我们可以设计一个可选系统，允许人们使用两个渠道中的任何一个。

飞机托运行李之所以有重量限制，是因为旧式螺旋桨动力飞机的承载量确实有限。如今的喷气式飞机已经不存在这个问题了。载重限制仍然适用，一部分原因是为了防止有人滥用行李重量无限制的权利，另一部分原因则是超重的行李能为航空公司创收。



我们的民主和法律体系都已经相当陈旧了。要说我们无法设计更简单、更公平、更有效的体系，那是一派胡言。我们不敢尝试，是因为这些话题都是禁忌，根本不允许重新审议。

正像轮船的船体会附着藤壶[注]，一切过程都会吸引没有多少价值的复杂和新增元素。

人们害怕任何变化只会朝着有利于既得利益者的方向进行，也害怕产生无法预见的后果。所以权衡之下，我们喜欢“熟悉的魔鬼”胜过不认

识的陌生人。关于变化有可能带来风险的看法让我们陷在当前系统中无法脱身，尽管它已经越来越无法应对需求了——法庭就是这样。



本质上，历史回顾是一个简单直接的过程，只需考察一下某事的存在是否只是因为它一贯存在。如果结论是它的存在的确是因为没有人考虑过重新审视它，那么要么改变它，要么彻底抛弃。如果得出结论那么做的原因只是因为传统，可以评估一下在当前这一具体情形中，传统是否构成维持复杂性的足够充分的理由。

剥除、修理、削剪、瘦身

“这个能抛弃吗？”

“这个能放弃吗？”

“以后不这么做了。”

历史回顾显然只是更笼统的“剥除”过程的一个特殊案例。在回顾历史时，我们会抛弃一些东西，因为那么做的原因在过去成立，如今早已不复存在了。在更为笼统的过程中，我们所做的也恰恰是这些，只不过抛弃的原因是没有必要那么做了。

在这种做法中，我们力图彻底“剥除”某些元素，而不是寻找替代的行事方法。可能需要做出一些微调。



在大概50年的时间里，他们已经习惯了在桥的两端各收费一次。终

于有一天，他们决定既然大多数经过的车辆最终都要返回，只在桥的一端收费就够了——如今就是这样。

“为什么要这么做？”

“真的需要这么做吗？”

考察每一个方面并“请”其证明自身继续存在的理由。这种做法有时被称为“零基”评估。对任何事不要想当然，相信只有切实证明必要的东西才有必要存续。

需要下很大的决心才能考察看似明显有必要存在的事物，“请”它们证明自己存续的必要性。



“剥除”做法最纯粹的形式就是抛弃某些东西，且不为之寻找任何替代品。有人身穿一件满是蝴蝶结的裙子走进房间，你上去扯掉那些蝴蝶结，剩下的就是一条简洁优雅的裙子了。

这一纯粹形式相当少见。通常在抛弃某一操作的某一方面之后，都需要做一些调整。如果学校里抛弃了考试，则不妨增加一个持续评估过程。

如果抛弃的目的只是为了找到不同的方式完成同一件事，那就不是“剥除”，而是寻找替代方法的过程了。

在会议上进行正式发言时，通常人们都会礼貌地向在场的大人物一一致意。我往往会略掉这一过程，不是因为粗鲁，而是因为没人费力给我列出那些名单，而作为特邀演讲者，人们也不指望我一一致意。

你需要质疑如下观念，这么做是否有必要，或者这是唯一的方式。

质疑绝对、绝对、绝对不是攻击。

我取得了五个大学学位，但我没有在自己的名片上把它们全都列出。这样更简单，而且我用名片的方法和大多数人也不一样。我通常只会递名片给那些已经认识我的人。

有时在事物背后隐藏着一些不那么显而易见的原因。停车收费机请你收好票据没有什么功能性原因，只不过如果你不收好它，票据可能会变成垃圾，不得不由他人代为清理。

质疑过程

质疑过程是水平思考的一部分。它是一个很简单的过程，但是和所有简化过程一样，有人会觉得它不易使用。

质疑过程是“剥除”方法的关键组成部分。

有了“质疑”的态度，你看到什么东西都会对自己说：“那可能是最好的方式，也可能是唯一的方式，但我还是想质疑一下。”

质疑始终是针对现存事物的，包括外部世界的现存事物和我们当前的思考方式。

质疑绝对不是攻击，也绝对不同于指出缺陷、不足或问题。

质疑过程的基础是三类“为什么”：

“C类为什么”代表“去除”（cut）。我们需要这么做吗？可不可以就此抛弃？

“B类为什么”代表“因为”（because）。这么做的理由是什么？我们仍然必须遵循那些理由吗？

对油井钻探方式的质疑最终使得石油公司的产油量是此前的3~6倍。

如果冗余元素改善了清晰度或简单性，则应予以保留。

“A类为什么”是对“唯一性”提出的质疑。有没有“其他替换”（alternative）方法？

1971年，我所做的工作与一家大型石油公司有关。我说；“你们为什么要垂直地钻探油井呢？为什么不能在一定的深度横向钻井？”

当时现有的油井没有问题，但质疑并不是针对问题的。任何事物都可以被质疑。你甚至可以质疑为什么两只眼睛的隐形镜片一样大。

如今，几乎所有的油井都按照我建议的那种方式钻探了——因为从这类油井中钻探的石油量是此前的3~6倍。我当然不是在声称这一改变是因为我的建议，我的建议大概很快就被遗忘了。我只是用这个例子说明，质疑会产生很有价值的结果。

就“剥除”过程而言，C类为什么和B类为什么是质疑最为相关的方面，因为我们最为关切的不是寻找其他替代方法，而只是想要去除那些不再有必要且让事物变得繁杂冗余的元素。



有时事物本身就是“无用”或“冗余”的，质疑过程是否意味着我们必须要抛弃这类事物？绝非如此。

如果冗余的事物让形势变得更加复杂了，可以弃之不用。如果冗余让事物变得更加清晰或简单了，即使其存在没有必要，也应保留。路边

的指示牌放得再多也没坏处。

那些在过程中实践的人可能已经找到了捷径，并随着时间的积累，简化了该过程。

一个人越懒，他就越有可能找到更简单的行事方式。



为什么书有封面，这难道不会增加生产成本吗？封面的作用或许是为了印上优美的图片，或许是为了方便我们把书拿在手里。通常封面都是起保护作用的。如果主要理由是“保护”，则不妨剥除封面，只印四张卷首页和四张卷末页，每次上面那一页脏了，只需撕掉它，下面就是干净的页面了。

倾听建议

“倾听”过程是先前两种方法的一部分，但其本身也颇有价值。

不妨倾听一下那些从事“尖端”工作的人的建议，也不妨倾听一下应用实际过程的人怎么说。

你会发现他们对某些东西根本不予理会。有时人们已经找到了捷径，还有些时候，人们之所以要完成某些动作，只是因为他人的期待。

简化任何事物的一个有效方法，是听听那些从头到尾完成了操作的人怎么说。

这个方法并非绝对可靠。有时操作人员已经习惯于自己学到的常规动作，根本不会停下来质疑该常规动作。使用规定动作可要比一切重新

开始更容易。

如果能找到“懒”人，听听他们怎么说或许是个好主意。他们是有动力让生活变得更轻松的人——这么做完全是为了他们自己。他们总有动机让事情变得更简单一些。

在建言制度中，需要奖励任何人付出的努力，那样才能收到效果。与此相反的做法则根本无效。

但危险仍然存在。那些已经找到捷径的人很可能会牺牲安全性（往往如此）和品质。然而倾听他们的建议总是值得的。

你不能只是被动地听，还应该问问题，也可以请人们以简化为目的考虑一下当前的做法。还可以建立一个小型工作组，对任何操作过程进行简化。

你不需要事事都自己去想。其他人也可以参与思考，要多鼓励他们这么做，如果他们知道你在“听”，一定会愿意贡献创意的。

在职人员的简化建议可能很有用，与此同时，后退一步，以一种整体视角来考察当前工作也很有用，两种做法都颇有价值。有时请一位工人看看其他人的工作也会受益匪浅。新鲜和天真的视角也会达到简化的效果。

无论如何，我们需要明确的是，“简单”才是我们寻求的价值。你请人们做的是“简”。

有时你需要用眼睛而不是用耳朵来倾听。你站在一旁观察（或用视频录制）某人完成一项任务的过程，注意到实际操作中的捷径和简化做法。有人可能无法把这些用语言表达出来，因为那人或许已经忘了先前的复杂过程是什么样子。



建言制度如能被很好地执行，会收效显著。如果这类计划只是存在于背景中，不够清晰可见，则不可能有效。只承诺奖励那些最终有助于省钱的“好主意”是不够的。大多数人觉得他们永远也想不出这样的“好主意”，所以从一开始就放弃了。

简化可能源于对工作岗位的熟悉；源于一种“旁观者”视角；甚或源于对工作的一种天真的看法。

重要的是奖励付出的努力而不是结果。如果奖励人们付出的努力，则会收到成效。如果只奖励结果，则根本不会有人付出努力。

所以有必要认可所有的建议——即使是最无用的建议。这会吸引人们把精力投入这一系统中。

另一个有用的做法是每个月变换新的关注焦点。人很难始终对一切保持创造力，因而不妨设立具体的关注焦点，缩小人们思考的范围。

建言制度偶尔也可直接关注“简单原则”这一理想价值。

条条大路通罗马。有些路途更加通畅，但我们不会同时采用所有的路线，不妨做出自己的选择和尝试。

1. 藤壶，船底、岩石等附着的甲壳动物。——编者注

第8章

另外三种实现简化的方法：

——组合

——提取概念

——主干与例外

功能往往是各自独立的，因为它们是独立设计的，还没有人把它们看作一个整体。

将不同的功能和操作组合起来

如果每买一样需要的东西就要去一趟超市，会非常枯燥和复杂。我们把买东西的任务组合为一趟解决——甚至还会启用购物清单。组合还有可能进一步深化，好几个邻居会把他们的购物需求组合在一起，由一个人进行大宗购物。为好几个人买东西的“专业买手”的角色就这样产生了。

澳大利亚社会福利署的概念就是把不同的社会福利机构组合起来形成一个机构，这是通过组合简化的一个典范。

未来，人们或许会使用内置电子芯片，把各种不同的信用卡和借记卡组合在一张卡上，这样每次出门只需带一张卡就可以了，用户可以随

意使用那张卡。

将机票和（可以电子扫描的）登机牌组合在一起，可以让登机多少变得更简单一些。

在湿度很大的热带国家，经过特别设置，普通的空调会产生大量的高质量淡水。这样就可以把制冷和供水功能组合起来。

一个为排队等待的人们表演节目的即兴表演者可能会同时演奏三四种乐器，其安排很有创意。这样的组合可能就超越简单而走向复杂了。

组合可能只是把几样东西放到一处，就像把几个土豆放到一个盘子里。也可能是对不同的功能进行整合，就像烹制一锅美味的汤羹。



组合可能只是一种“添加”过程。把几样东西放入购物篮，然后在同一个篮子里添加新的东西。那些商品之间不会互动，你不过是把它们放在一处而已。去银行里完成一些“邮寄事务”——或者反过来——也只不过是把几项功能添加到一处。在某些国家，邮局的确提供财务服务。

如果你去检查牙齿，而牙医在常规检查中加入了称体重和量血压，那就是一个添加式组合。



还有一种组合是将两种功能更密切地整合在一起。许多年前，我提议超市与其给购买量大的忠实顾客提供折扣，不如为他们支付人寿保险金。我认为现在已经有超市在这么做了——只不过跟我的建议没有多大关系。

现在有各种各样的“认同”卡。用这些借记卡购物，购物者消费金额的一小部分会直接转至某个特定的慈善组织。

能够在预订机票的同时预订酒店和租车服务可以让生活变得更简单。这既可以是一项“添加功能”，也可以有一种全新的“旅行票”，将这几项功能组合在一张票上。

组合可以让本来必须做的事情变得更简单，也可以让额外任务变得更简单。前一个功用与我们讨论的主题更加相关。

我常常建议在餐馆里出售图书。可以在餐馆的菜单或一张插入的纸条上列出若干有用的书（包括本书）。就餐者只需在点餐之外再购买一本书即可。请客的人可以买一本书作为礼物送给客人，最后和就餐费用一起结账。

虽说如今买书的“浏览”功能已经越来越先进了，但具体的购买过程还是有些太烦琐。如果你想去一家书店，只是看看有什么自己感兴趣的书，整个流程会非常顺畅。但如果你想到一家书店买一本特定的书，过程则太复杂。你必须搜索、确定该类别和那本书所在的位置，还有可能发现那本书已经售罄。还需要打电话给书店，让他们把那本书准备好放在某个特殊的领取台上，或者送货给你。互联网图书订购和配送的简易功能正是亚马逊网站获得巨大成功的原因。



一边开车一边听录音带就是组合功能的范例。免提式手机是另一个例子。然而在这两个例子中，都有分散驾驶者注意力的风险。



所有“组合”情形的背后都有一个基本的问题：“这样做真的能把事情变得更简单吗？还是反倒会搞得更复杂，因为要做的事情更多了？”

有些人对概念很不耐烦，视之为学术而抽象的东西。这些人更喜欢具体的实际操作。他们没有意识到，概念的目的正是为行动提供具体的

备选方案。

纯粹的例子是必须完成两项不同功能的情况。如果这两种操作可以组合，那就只需要完成一项操作即可。如果你可以一边刮脸，一边刷牙，一边梳头，或许生活就能变得简单一点。如果你可以一边学习，一边玩乐，还能跟朋友聚会，教育也会简单得多。

提取概念

在试图“简”的过程中，提取概念很可能是所有过程中最重要的环节。很遗憾，很多人一听见“概念”就头大。这些人不喜欢模糊的概念，他们喜欢实在而具体的现实。在思考中，特别是创造性思考中，概念的作用极为重要。

我很怀疑以下这个故事的真实性，但它的确很能说明问题。

圆珠笔无法颠倒过来写字，哪怕时间再短也做不到。圆珠笔要依靠重力把墨水提供给笔尖，因此在没有重力的宇宙空间站就很难使用。所以，人们的任务就是要设计一种能在宇宙空间写字的圆珠笔。人们花了一些成本设计出这种笔，这种小小的圆珠笔非常精巧，现在已在各处有售。一定压力下的氮气即可供墨而不需要重力。

据说（很可能不是真的）俄罗斯空间计划也实现过同一目标。但他们没有着手设计一种不需要重力的圆珠笔，而是使用了这个概念。他们对自己说：“我们想要的东西就是可以颠倒过来能写字的工具。”

人脑的大多数良好品质都直接源于糟糕的设计。

如果人脑中没有背景概念，你根本无法想出备选方案。

于是他们使用了铅笔。



你可以一路开车前往海滨。到达之后，发现那里又吵又脏人又多。你觉得这么长的海岸线，一定有什么地方比这里更美。沿着海岸线没有路，你会怎么做？会开车回到最近的环形交叉路口，从那里选择一条路线前往其他海滩。

概念就是大脑的十字路口，是人脑中的环形交叉路口。一旦回到了环形路口，你就能选择另一条路线了。



和人脑的几乎所有出色行为一样，形成概念的能力也源于糟糕的设计。工程师根本不可能设计出人脑，他会抛弃一切使人脑变得功能强大的具体特征。

概念的起源，是因为人脑无法形成准确的形象。谁愿意要一台只能照出模糊照片的照相机？这些模糊的形象就形成了概念。与此同时，人脑具有动态过程——它利用“水的逻辑”而不是传统的“岩石逻辑”。传统逻辑是身份逻辑：“这是什么？”水的逻辑则是流动的逻辑：“这样做的后果是什么？”（见我的另一本书《水的逻辑》）。如此人脑便得到了所有好处，既能模糊处理，也能做到非常精确。

这里是什么概念在起作用？我们还能如何把该概念付诸行动？



无论何时，只要我们着手寻找备选方案，脑子里总要有一个“背景”概念。没有它，根本无法开始寻找备选方案。通常我们对那个概念是什么并不十分清楚。

在我的研讨会上，我有时会请人们用不同的方法把一个正方形分成四等份。一个最简单的方法就是把正方形切成四片。几乎每个人都会用到这个方法——然后才会进一步寻找其他方法，例如使用对角线、四分法，等等。

“四片”方法只是把正方形分为四等份的方法之一，很少有人会停下来考虑这种四片法。这里有什么概念呢？

这里的概念事实上很简单也很有效。如果把正方形分成两半，再把每一半随自己喜欢分成两半即可。把每一半再分成两半的方法可谓成千上万种。

的确，还有另一个概念在起作用。任何一条穿过每一半的中心的线，均可把那一半再平均分成两份。



“如果那就是我们要完成的任务，很可能还有简单得多的做法。”

“提取”出基本概念或许有助于我们找到更简单的方法来执行那一概念。

城市里的停车收费器背后的运作概念是什么？只是一种创收方式吗？这大概不是其运作概念，因为维护和监控收费器的成本足以抵消其所产生的所有收入。其概念大概是“让尽可能多的人利用有限的停车空间”。换句话说，谁也不想让早上上班的人占用空位后在那里停一整天，而购物者和其他人则没有地方停车。

一旦提取了概念，你就能澄清、提高、改变和重新设计了。

如果始终找不到运作概念，你就要一直被它牵着鼻子走。

如果我们同意这的确是其运作概念，就可以寻找更简单的方法来实

现该概念了。

要想实现这一确定的运作概念，一个很简单的办法是："只要在指定的地方，想停多久都可以，条件是车前灯必须始终开着！"

谁也不想让车前灯开太长时间，因为那会把电池耗光。因此人们会尽可能控制停车时间。这样就没必要安装收费器，监控也就简单多了。

当然，会有很多人反对这个建议。前灯太晃眼；没电池很难挪车；浪费能源；在车内装一块备用电池即可作弊——这些只是其中的一些反对意见。然而还是有更简单也更实用的方法来实现"自我设限"的基本概念。



一旦"提取"了概念，你就可以开始澄清、改变、提高甚至重新设计了。如此一来，也就可以寻找替代方法来将该概念付诸实施。有些水平思考的过程（如"概念扇形图"）就是直接以这一过程为基础的。利用越来越具体的概念，从目标出发逆向工作，直到最终获得一个实用的创意。［见我的《严肃的创造力》（*Serious Creativity*）一书］。

关注中等水平的概念很有必要。太过宽泛的概念不会有任何助益，太过具体的概念只会开启一条狭窄的道路。

概念必须是"笼统"、"模糊"而"含混"的，那是它们的功能所在。这样一来，你就可以从概念出发，朝着很多可能的方向前行。如果概念太过详细和具体，则根本无法迈出第一步。

很多人，特别是美国人，往往对概念很不耐烦，原因恰恰是因为它们抽象、笼统、模糊和含混。事实上正因为这些特点，概念才能成为如此强大的实用创意"培养器"。那些对概念不耐烦的人似乎没有意识到概念和创意之间的区别。他们缺乏从实际行动的角度来应用概念的意愿。

概念存在的目的只是“培养”创意，创意本身必须是具体和可用的。你不能始终停留在概念层面，那就像是说：“我要用最合适的解决方案来解决这个问题。”



提取“运作概念”绝非易事。使用太过宽泛的概念无济于事。在最宽泛的层面上，任何公司背后的概念都是“存续”。在稍微具体一点的层面上，你或许会说那个概念是“赚取利润”。因此，太宽泛的概念能够囊括一切，因而很难有所指。太具体的概念则只会停留在细节层面，让人根本无其他道路可走。最有价值的还是中等水平的概念。如何使用这一中等水平，如其他科学一样，都是一门艺术。应该认识到，概念既不可太宽泛也不可太具体。

你不能以你的方式来分析概念。必须在头脑中将其创造为可能性，然后就能看到那些可能性浮出水面了。



可能会有好几个平行的运作概念并存。在一家商店，至少有三个平行的概念：展示与选择；商品库存；购买的便利。我们可以把这些区分开来。你可以通过商品目录、视频或互联网进行选择；通过电话订购，然后支付订单，并在“收货点”取货。或者整个操作也可以通过邮购完成。在美国，邮购业务的成交量比汽车业还要可观。起初邮购业务的繁荣是因为居住在乡村地区的人无法轻易到达商店，或者因为本地商品需求量很低，本地商店无法储存足够多样的商品。如今，其方便性与良好的配送系统相结合，使之很有吸引力。这两者的结合使得购物时间减少了，人们也得以用自己喜欢的方式消磨闲暇时光。

在电视购物中，销量最大的商品是珠宝。这可能成为一种自我实现的预言。如果珠宝的销量可观，那么人们就会花费更多的时间出售珠宝，因此它就成为销量最多的商品。这里的概念可能是什么呢？

珠宝店及其店员令人望而生畏。你可不愿意被他们说服，违背自己的意愿支付高价购买珠宝，也不愿意因为花费太少而感到难堪。珠宝店的选择也太多了。电视购物每次只会展示一种商品——通常还显得物美价廉。它在电视上也要比现实中看起来更好看，特别是看起来可能会更大。

或许最有力的概念是“你给自己买了一个礼物”。你订购后的某天就收到了，就像有谁送了你一件礼物。这也是一种赠送礼物给他人的很方便的方式。根据经验，“赠送礼物”的价格范围也是经过仔细评估的，而珠宝店就没有这方面的考虑。

如果系统力图将所有的例外都囊括在内，对主流的大多数人来说，就会变得极为复杂。



“快餐”背后的运作概念可能是：地点和方便出入；品牌辨识度；高标准；可预测的食物；可预测的价格；快速服务，等等。所有这些可以总结为“方便”和“可预测性”（食物、标准、价格、服务，等等）。

从这些概念出发，我们或许能够设计出另一项业务：一个根本没有店面的快餐连锁业务。食品有其品牌，其标准、类型和价格都可预测。任何就餐地点都可以在窗户上张贴一个告示，上书：“我们以‘乔牌’（Joe’s）的价格出售‘乔牌’食品。”食品品质或许需要通过检验、客户投诉处理等方式予以保证。

关注主干，采取措施应对例外

每次你在排队等待护照检查时，排在你前面的那个人似乎总有无比

复杂的问题要用无尽的时间才能办完。同样的事情过去也常常发生在银行和超市。

单点队列系统是克服这个问题的一个好办法，因为你不再困在某个特殊的队列中而无法脱身。超市中设置的少量商品收银台也有助于解决这个问题。

许多系统非常复杂，特别是法律系统，因为它们不得不应对各种各样的例外和想象出来的各类违规行为。如果只需要应对“主干”情形，也就是统计学上的“钟形曲线”的中心部分，一切就能变得简单得多。

虽说操作设计是为大多数用户服务，但控制和说明的设计必须以最基本的用户为对象。

服装店如今已经不能再提供一切可能的尺码了，他们只提供“主干”尺码。如果你是例外，不妨前往提供“特大码”服装的特殊店铺。如果你的尺码格外小，还可以尝试穿穿青少年服装。



伟大的苏格拉底曾问他的学生：“你说的‘公正’一词是指什么？”学生回答：“公正是指把属于某人的东西归还给他。”

“等一下，”苏格拉底说，“假设你从朋友那里借了一把刀，后来那个朋友疯了，变得非常暴力，你是否仍然应该把那把刀还给那个朋友？”

这是苏格拉底（及其后的历代哲学家）最喜欢玩的游戏。他会寻找一些极其例外的情境，用来说明某一个定义并非“绝对”。这是因为他坚信建立在“总是”和“绝不”以及“所有”和“毫无”基础上的逻辑。

虽说这是个很有用的系统，但如果力图将所有例外情况考虑在内

时，可能会变得极为复杂。一个建立在“大体上”、“一般来说”和“通常”基础上的逻辑要实用得多，尽管在法律事务中可能很难这么做。

为大多数用户设计而忽略例外情况，这从来都不是个问题。问题在于设计两种专门的渠道：一种是为主干用户设计的，一种是为例外情况设计的。两者都需要优秀的设计。



事物的简化过程往往是设计一个系统来应对“主干”情形和大多数人，然后再做出特殊规定来应对“一般”情况或主干用户之外的那些情形和人。

有时你无法这么做。你无法为“一般”的司机设计汽车控制系统，继而提议“一般水平以下”的司机购买特殊的汽车。你需要设计每个人都能应用的控制系统。那样才能使控制系统在每个人看起来都更简单——这可不是坏事。

教育力图面向大多数学生，继而为曲线两端的学生做出特殊规定——天才学生和需要补修的学生。这很实用，但有些危险。那些被贴上“补修”标签的学生会失去信心且不抱大的希望，这事实上会有损他们的表现。在另一端，如果天才学生只与天才学生打交道，他们的社交技能也会受损。



我曾建议某人建立一个“灵活银行”，专门应对那些不符合一般零售银行的固定类别习惯的特殊情况。这类情形的确发生过，有些银行发现，贷款给那些其他人不愿贷款给他们的人竟然颇为有利可图。

木匠可以使用各种木工工具，但在任何一刻，他只能使用看似适合当前情况的那种工具。



如果餐馆的菜单上展示的只是大多数人爱点的菜式，那些菜单就可以大大简化。供应、储存、烹制和人工也都可以简化。当然，那也正是快餐业的关键运作概念之一。

书店和玩具店过去常会储存各种各样的奇异商品——如今他们不这么做了，而是关注那些销量较好的主要商品。这可能会让少数顾客失望，却大大简化了店里的事务。



这一特殊的简化方法不是忽略或抛弃例外，与其说它只关注主干，倒不如说它是要设计两个渠道，两者都是为应对经过该渠道的元素设计的。“主干”渠道应对的是绝大多数情况，可以大大简化，因为那些就是它的全部任务。“例外”渠道是专为应对例外情况而设计的，其设计目的也正是如此（员工接受更高级别的培训等等）。

第9章

更多方法：

——重组

——重新开始

——分成模块和较小单位

如果你能很好地适应当前系统，可能就永远意识不到这个系统需要改变。

天真是无法通过经验获得的东西。

重组

各个大型全球会计公司大约有41%的收入来自咨询服务。管理咨询的大部分收入理所当然地来自向客户提供建议：如何进行公司重组，有时也称之为“企业再造”。

由于若干充足的理由，很难在组织内部进行重组。

1. 组织内部的人已经习惯于现有结构，他们看不到公司结构中有任何古怪或不足之处。他们已经能够很好地适应现有结构，几乎没有什么改变该结构的动力。

2. 需要从一个旁观者的视角“天真地”考察公司结构，诧异于为什么要以如此古怪的方式行事。

3. 咨询师，顾名思义，曾与许多组织打过交道的人，这是组织内部的任何人都不大可能做到的。因此咨询师了解陷阱、危险、敏感点等等。

4. 组织内部有很多关于地盘、政治和人际关系的问题。一个外来的机构短期内不会卷入这些纷争。

5. 组织内部或许有许多人希望发生改变，甚至还可能知道自己想要的是什么。但他们缺乏这么做的政治力量。管理咨询师的价值往往就在于，他们能以大得多的可信度将人们已知的东西反馈给他们。如果费用足够高，人们就很可能会相信这位咨询师。

6. 组织内部任何提议的改变都有可能受到质疑，并被看成是为某个人或者某个集团的特殊利益服务的。

流行的模式值得采用，只要采用的理由是那些模式适合当前形势。时尚的作用就是让我们注意到这类模式。

7. 改变意味着麻烦、争论、分裂，以及要学习很多新东西。人们都倾向于不做出任何改变。好不容易学会了当前的游戏方式，谁会愿意彻底换个玩法呢？



重组可能只是采取流行一时的模式。有一种流行的做法是将组织“扁平化”。这是指去除许多中间管理层。可能还有一种分散化时尚，以及将目前在公司内部进行的许多职能外包，像数据处理、生产，等等。还有一种时尚是把大型组织分解为较小的单位，以便股市充分认识到每一个单位的价值。美国电话电报公司（AT&T）就是这么做的，新

泽西州的弗莱彻挑战公司（Fletcher Challenge）也是一样。

“时尚”的东西可不一定是糟糕、不适宜或没有必要的。许多很好的东西都是通过时尚产生的。时尚不会创造价值，但它给了人们接纳和使用这些好东西的动力。

当时尚成为一种动力，就很值得看看时尚的“模式”并尝试一下。时尚是考察现状的充分理由，却不是使用某种新生事物的充分理由。如果的确有道理，不妨采用这种模式。如果没有道理，则应忽略流行的东西。

几乎任何提议需要改变的模式都能对需要考察的事物进行模拟思考。这或许要比提议的模式更加重要。



还有一种不具有时尚那么大力量的“模式”，是某个或多个特定的组织设置的。这些组织都靠这么做才取得了成功——或许我们也应该如法炮制？

如果真有必要进行改变（通常的确如此），这些方法中的几乎任何一个都是有用的，因为那就意味着人们开始审视现状并考虑未来了。单纯依靠习惯维系的势能遭到了破坏。甚至还会注入新鲜的能量，使得新模式行之有效。还可能会在新岗位上任命新人，这些人迫切地渴望能够富有成效地运用自己的能量。

或许“为改变而改变”也能产生一些意想不到的良好效果。

当然，有些模式更适合本组织，人们也能够通过使用这些模式更深入地探讨改变，也有更充分的理由实施改变。否则，管理咨询师们如何赚取咨询费呢？

将简化铭记在心

为了简化组织的目的而执行上述重组是非常罕见的。简化并没有那么深入人心，人们还没有充分认识到它的价值。常见的进行简化的动机包括：节省成本、提高效率、易于沟通、提高生产效率。还有可能是新任命的首席执行官希望借此展现自己的实力。

在整个过程中，“简化”通常只作为众多优点中的一个，模糊地存在于人们的脑海中。或许应该把这个原则直言不讳地提出来，让它成为公认的重组目标之一。简化的确可以促进成本削减、机构瘦身、沟通便利和灵活性等等，但彰显简化本身的价值也是非常值得的。换句话说，在管理层推崇的许多“最高原则”中，应该有一个是“简化原则”。

彻底重组与重新开始非常接近。忘记现在所拥有的这一切吧，我们要实现怎样的价值？如何实现那些价值？

重新开始

重组和重新开始之间有大量的共同之处。一端是全新的设计，另一端是力图对现有过程进行重组，思维在这个范围之内来回移动。

“如果能够重新开始，而不需要对现有系统进行改动，我们应该怎么做？”

一天，日本的食品加工商们聚在一处，力图简化他们向全日本成千上万的零售店配送食品的流程。（为了保持特色各异的小商店，日本法律禁止超市出售食物，该立法直到最近才得以改变。）一个加工商也许会用厢式货车给一家商店运送很少量的货物，另一个加工商可能给同一

家商店运送另一批很少量的货物。因此他们决定建立一个集中供应系统。这个系统现在能够供应所有的货物，只需一辆厢式货车就能给那个小商店运送来自各个不同加工商的货物。这样一来，配送费用节省了80% 之多。

如果需要重新开始，这就是他们设计新系统的方式。

设计过程包括了解目标、寻找通往目标的路径以及考虑所有相关要素。

设计过程

我在这里不是要叙述整个设计过程，而只是列出其中的某些方面。

共有四个方面：

1. 突进

2. 备选方案

3. 考虑要素

4. 修正

那只是对设计的一种考察方式，还有很多其他方式。

突进……

“突进”是指朝着某一特定方向精力充沛地前进。因此在突进时，人们很清楚自己在做什么、力图实现何种目标。

“当前的真正目标是什么？”

我们需要用语言明确表达当前力图实现的目标。如果有多个突进，就必须一一明确。不可能同时朝着多个方向突进，或许需要选择一个主要的方向突进，随后再讨论其他方向上的突进。

我们要达到的效果是什么？

积极的“效果”就叫作“价值”。

在“树的比喻”中，突进就是树干。即使突进是一个抽象的意图或笼统的机制，仍然能够构成树木的主干。

限制备选方案的范围绝对无助于改善最终选择的质量。应了解如何产生备选做法，以及如何在其中做出选择。

对各种考虑要素进行浏览应该越广泛越好，同时也要对优先事项和相对重要性做到心中有数。

备选做法……

一旦知道了自己想做什么以及努力的方向，就会去寻找到达目标的不同路径。这些或许都是众所周知且已被广泛使用的标准方法，或许还可以将标准方法都联系起来；或许有必要设计一个特殊方法；甚至在设计新方法的过程中或许需要发挥一点创造力。

有一种倾向是，只要有一个看似有效的方法就不再继续寻找了，必

须抵制这一倾向，思考得更深入一些。

“如何实现这一意图（突进）？”

“还有其他备选做法吗？”

对突进的定义越清晰，就越有可能发现一种实现该意图的方法。

备选做法为树木提供了“可能的”枝杈。真正的枝杈将是为实现初衷的价值而最终选定的那个方法。

考虑要素……

我发明的直接关注思考工具（DATT）之一就是“考虑所有要素”（CAF）。这也是学校里的认知研究基金会思考课程的一部分。

所以在这个节点上，我们要广泛浏览一下所有的相关要素：成本、可行性、合法性、适宜性、具体实施，等等。考虑要素不仅包括限制条件和资源，还可能包括意图。例如。我们有意贯彻“简化”原则，那就是一个关键的考虑要素。

如果不把简化定义为一个优先事项，那它根本就不存在。

如有必要，应对考虑要素合理安排优先次序，以便优先考虑最重要的元素。

现在把考虑要素套用在备选做法上，看看哪一种备选做法最适合考虑要素，优先次序的重要之处或许正在于此。可能会存在冲突。成本、实用性和价值之间，以及简单性和实用性之间都可能存在冲突。

至于这类冲突当如何解决，既可以深入设计过程，力图解决该冲突——也可以在不同的考虑要素（积极价值和消极价值）之间做出直接的“权衡”选择。正是在这一环节需要强调简化。一个很棒的价值实现过程如果不够简单，也是不可接受的。

修改……

即使我们已经决定了采用哪种机制，仍有必要修改该机制，以便将各种不同的要素考虑在内。

最终选定的价值实现方法也就是树木比喻中的“树枝”。那些树枝可能经过了“整枝”或修改。例如，因为不同的生活方式、习惯，某一种设计方案在某一个国家可能不奏效，因此就需要进行修改。

我们偶尔会需要进行大量修改，甚至几乎要回到备选方案阶段了。所以过多的修改通常会损害简化。

只考虑方法简单而不实现任何价值是没有用的，还必须要始终铭记关键的价值。



如果“重新开始”练习的唯一目的就是要简化过程，就需要每时每刻都强调简化。

“有没有更简单的方法来实现这一目标？”

“这样做真的有必要吗？”

“这样做会更简单还是更复杂？”

说到底，谁都不想只考虑方法简单而不去实现任何价值。因此我们不能因为简化而忽略力图实现的价值。简化是一个重要的考虑因素，同时也是一个重要的运行价值——但它并非唯一的价值。

有必要在设计过程中始终应用“简化原则”，而不能只在该过程快要结束时，将简化原则作为判断筛选的一部分。只因为它们不够简单而不断回头修改设计是不够的。除非简化是贯穿设计过程始终的一个考虑要素，否则它就根本不可能得到贯彻。

分解成模块和较小单位

军队被分成若干个师，师下面有团，团下面有营，营下面还有若干个连。整个组织太复杂时，标准程序就是把组织分成较小的单位。政府也是一样，细分为各地的地方议会、市长等等。因此，简化的一个方法就是把整个组织分成若干个子单位。

在投资界，分析师们曾纷纷赞同把小单位集中成一个大的集团公司这一做法。他们鼓吹说，这种集中能提升股票价值。

人体组织要依赖于极小的子单元，即细胞。每个细胞都有自己的组织，与此同时，无论在维持运转还是在即时行动方面，每个细胞又能适应整个组织的需要。

如果无法自然地把组织分成较小的单位，恐怕很难把这个方法强加到现有的组织中。

一段时间过后，同一批分析师们又开始鼓吹把大型集团公司分解为较小单位，声称这些单位可以分开独立出售。同样的事情反复发生了很多次。这也难怪，分析师和投资人都要在动荡的市场形势下才能赚钱。

如果一切都很稳定，做一个聪明的投资人就难上加难了。在这个周期的每个环节，分析师们提出的论点都符合逻辑，也完全正确。将较小的单位集中在一起也有好处，将较大的单位分解成若干小单位也有利可图。

在人体中，每一个细胞都是一个组织单位。这些单位又构成了更大的单位（腺体、肌肉、骨骼等）。每个细胞都受到总部发出的化学信息的影响，每个部分也会受到经由神经传递的电信号的影响。人体就是一个中心化和分散化系统的精妙典范。



较小单位的组织可以相对简单一些，一个较小单位与整体之间的关系也可以相对简单一些。这样一来，复杂的组织就会大大简化了。

本地电话交换台是个明显的分散化实例。一个信号通过地区和本地交换台传导，最终到达接收人那里。

在大城市，人们总是在努力建立“较小的社区”。在村庄那样的小社区，人们会守望相助，但在大城市，组织单位就太庞大了，迫切需要较小的单位。但这绝非易事，因为建立较小单位没有自然的基础，大多数人根本无视人为的努力。或许不同区域的人行道应该使用不同颜色的标线，好让人们感觉到自己到达了另一个区域。

分散可能会使运营变得简单，但也可能会让行政管理变得更加复杂。

将大型组织分解为较小的子单位或许并非易事。沟通的角色和渠道都必须要发生改变，人们的责任划分要改变，权力也要改变。只有那些能够升职为较小单位领导的人，才有可能支持这一举措。高层领导不太可能想要放权。

如果你把组织的所有方面都考虑在内，事实上，分散可能会使组织

变得更复杂。据说澳大利亚是世界上最为过度治理的国家。在澳大利亚，人均产生的政治家数量可能高于其他任何地方。堪培拉有一个中央联邦政府——包括上、下两院。每个州还有自己行使议会权力的完整建制及各自的州长。作为一个由迄今为止相对独立的州组成的广袤国家，这么做是有必要的。然而如果把政治家和行政级别的数目相加，会发现分散系统本身要比集中系统更加复杂，尽管其运行可能会简单一些。

模块

模块是有其自身的“生命”和组织，但又能集中到一起完成某个整体功能的子单位。模块有很多好处：

1. 子单位易于生产和安装，包括外包。

2. 可将不同的模块以不同的组合方式组装起来，形成不同的产品。

模块可以在从生产到修复的多个方向上确保简单。

模块需要特别设计。模块不仅仅是一个整体的组成部分。

3. 可为模块另加部件，完成额外的功能（例如在计算机中）。

4. 如果出现故障，易于诊断。每个模块都可以单独测试，有时还可以设计成能够自我测试的模块。

5. 易于修复，只需替换出现故障的模块即可。

模块也有缺点，例如有大量冗余；无法充分利用专业化的核心功能；整体需要更多的组装工作；或许灵活性也不够“好”，等等。

◎◎◎

关于“简”结构，模块化或许是个很好的做法。一个由不同模块组装起来的汽车或许在美观方面有所欠缺，但更易于生产、修理和定制。然而消费者还是会犹豫要不要购买这类汽车，因为美观和“个性”是购买汽车时的两个重大考虑要素。

模块的确需要进行特别设计。不仅仅是把整体划分为枝干，称之为模块就可以了。每一个模块在进行设计时，都需要执行它自己在组织中的这部分功能。

子系统不是真正的模块，它们是整体的组成部分，装配到一起时，不再成其为单独的单位。子系统只有在生产（或修理）阶段才成其为“模块”。相关的各个团队不是生产或修理汽车本身，而是同时生产或修理那些子系统，以便随后将它们组装起来。这可以大大简化生产过程。

有必要明确在哪个环节、为什么，以及为了谁的利益追求简单。

对于简单原则而言，始终有必要明确在哪个环节以及为什么要追求简单。

是生产过程简单？

使用起来简单？

维护起来简单？

操作起来简单？

还是修理起来简单？

还有其他环节。系统的操作人员和用户并不总是同一个人。飞机的飞行员和乘客不是一回事，店主和消费者也一样。在汽车这个例子中，司机和乘客倒真有可能是同一个人。

在一个设计中有可能将简单原则贯彻到所有这些方向上，但仍有必要清晰地记得不同的方向。简化税务系统是为了纳税人的利益，还是为了收税更方便？

没有一个正确答案可寻。总会产生新的可能性，继而可以从那些可能性为出发点进行设计。



有时局部的灵活反应非常重要，这时分散化就可以大大简化其过程。在其他情况下，就必须有对中央总部的反馈，且提议的反应也很有可能不合适。局部单位在本地的反应能力更简单也更有效。如果需要反应的整体灵活性，那么反过来也一样成立。中央改变方向要比说服所有局部单位也改变方向容易得多。正如许多其他问题一样，这里也没有一个放之四海而皆准的最佳答案。问题是我们必须清楚所有的可能性，然后设计一个方法来适应某个特殊的需求。

有了“激发”，随心所欲地发表观点或许就不需要什么理由了。

第10章

进阶做法：

——激发性切除

——许愿

——转移能量

我们不去质疑要素存在的理由，而只是随意“去除”要素，看看结果如何。

激发强制切除

乍一看这好像与前文提到的“剥除”过程很像，但事实上两者大不相同。

就剥除过程，或者回顾历史来说，我们考察的是某个要素是否真正有必要。如果没有切实的必要性，则可以抛弃、丢掉或扔掉。丢弃的根据是该要素是多余的，只有确定某物是多余的，才能毫不犹豫地将其抛弃。

而“去除”过程中没有这类考察。我们同时观察一切，看看如果把某个要素抛弃（去除）会有何后果。没必要找理由，即使最显而易见的东西也可以“抛弃”。

剥落过程的目的是为了让事物变得更简单、更干净。“去除”过程的目的就是“激发”。

如果我们抛弃这个，会有什么后果？

激发强制切除的过程很像水平思考中的“摆脱”过程。

激发和行动

我们知道在任何像人脑这样自组织的系统中，对激发总有一种数学上的需求，否则我们就会陷入“局部均衡”状态。考虑到这一点，就产生了水平思考中正式提出的激发的方法——见《严肃的创造力》一书，另见高级实践思维培训课程（APTT）。

在水平思考中，“运动”几乎是判断的对立面。

“破”一词是应表示激发之需而发明的词汇。

建立激发以及使用激发的正式方式都有专门的方法。从一个激发出发，得到一个有用的创意，这一过程叫作“行动”。这是一种“积极”的心理活动——而不仅仅是暂停判断。启发行动有各种系统方式（提取原则、关注差异、特殊情况等等）。“行动”是我们需要培养的技能。我们很难在日常生活中使用这一技能，因为那里的一切都建立在判断和标识的基础上。或许我们唯一一个使用“行动”的时刻是在阅读诗歌时，因为我们必须要从诗人写下的诗句出发，前往某个想象力的终点。

“摆脱”过程是建立激发的正式方式之一。我们选出当前情境中某个自己认为“想当然”的要素，或抛弃，或“摆脱”。

我们想当然地认为汽车应该有方向盘。

摆脱：（破）汽车没有方向盘。

我们想当然地认为飞机乘客都要有机票。

摆脱：（破）飞机乘客没有机票。

“破”是我在大约25年前发明，用来表示激发的词。如果要使用激发，我们的语言就需要这样一个词。否则我们说的任何话都会立即转向判断，而不是通向“行动”。



激发强制切除过程也很类似。抛弃或取消某种“想当然”的要素或过程；看看现在需要做出哪些调整。这种思考方式能够实现整个过程的简化。

和许多其他方法一样，“切除”过程迫使我们更细致地考察自己一贯认为想当然的东西。

如果飞机乘客没有机票，人们可能需要在机场出发口设置电子登机系统。或许没必要使用电子机票。乘客只需输入标识码，旅行标识码和计算机就能让该乘客顺利登机。

如果销售人员不能使用汽车，其结果会是什么？会有电话销售、网络销售、本地销售人员，可能还会有人邀请购物者前往展销厅进行购买。

如果餐馆里不设椅子，人们在餐馆里待的时间就会短一些。其后果或许是餐馆不再针对食物收费，而是针对时间收费。这可以使食物更便宜，某些需求量更大且实体空间有限的场所的营业收入会有所增加。这是水平思考中的激发的一个例子。

如果超市没有收银台，会有什么后果？可以在购物车上设置自动读

价器，也可以建立“信用制度”，辅以抽查。

如果超市没有货架，则会设置一个摆放样品的展示厅，由计算机来完成视频筛选和订购过程。购物者还可以在家里用电话根据“产品目录购物”，只需提供商品码即可。

“切除”过程并不一定会使行事方式变得更简单；提议的方式还有可能更加复杂，重要的是人们必须重新考虑一下这个过程。

头脑中迸发的第一个点子往往不够简单，而在那之后，我们可能就会想出更简单的点子来。

头脑中迸发的第一个点子不一定那么好玩，不妨再想出第二个、第三个可能很有趣的创意。



关于学校应该“没有教师”的提议会立即引发这样一个想法，即学生可以在家里通过互联网和函授课程学习。但随后想出的主意可能是这样：学校可以配备远程学习的完整设施，但仍需备有“学习督促者”而不是老师。这些督促者帮助学生使用学校的远程学习设施。还可以培训更多的人拥有这一技能。这样做是简化了教育过程，还是让它变得更加复杂了？

这个主意降低了学生对教师的需求，学生也更容易获得最好的课程辅导。然而它有可能让学生的生活变得更加复杂，因为那时他们要做的可不仅仅是坐在那里听课那么简单。

一个“没有生产设备”的制造商会立即让我们想到“外包”业务。接下来的一个想法则可能是将多个生产商拥有的生产设备联合起来，生产一系列产品。

许愿

这一过程也很像水平思考中建立激发所需要的“许愿”方式。

破：如果工厂处于其自身的下游，是不是很不错？

这一“许愿的激发”会引发我们想出一个点子：工厂的入口始终应该位于其自身输出的下游，这样一来，如果产生污染，工厂就会成为首当其冲的受害者。

许愿意味着提出一种“理想的”或“完美的”行事方式。

这会产生两种结果。第一，你会去考察为什么这种完美的解决方案无法实施；第二，你会用许愿作为激发，脑洞大开，想出新点子。

在水平思考中，“许愿”应该是一个极端的幻想。在简化过程中，许愿可以更加现实一些。为什么这一理想做法不能付诸实施呢？

“……是不是很不错”这个短语是我们发表许愿一种很方便的方式。

在水平思考中，许愿的想法的确应该是你根本不指望它有可能实现的幻想；想法越极端，激发越有效。简化过程有一点不同。在这里，许愿也可以是很现实的想法。

“人们在支付停车费时总是有正好的零钱是不是很不错？”

这样人们可能会想出一种磁卡收费的方式，既可以用于停车，也可以用在很多需要零钱的地方。读卡机只需从卡上扣除相应的金额即可。从这里出发，还能想出另一个方案，即停车收费机或许只需（通过某种安排）使用电话卡即可。当然也可以利用信用卡等，但对于小额付款来说，充值卡更易于管理。



虽说“许愿”也应该现实一些，但这并不意味着在表达之前必须了解具体的步骤。它的确需要“天马行空”一番。

“如果一家餐馆提供的食量只够人们吃饱即可，是不是很不错？”

这或许能引发这样一个主意：食客根据价格而不是菜式点菜。当前在大多数餐馆，每个菜的价格都列在菜单上。一盘意大利面或许定价8美元。替代做法是，你可以只点3美元的意大利面，餐馆最终提供的食量与你选择的价格相对应。对餐馆老板来说，这样做可能使餐馆管理更复杂了，但对食客来说，一切都变得更简单方便了。

既然是许愿，的确需要超越已知的备选做法。这不仅是提出一种选择的问题，提出的想法还必须引领现实向前进一步。

转移能量

读者大概已经注意到，上述许多例子中都存在“能量的转移”。在餐馆这个例子里，这么操作对食客更简单了，但可能增加了餐馆老板管理工作的复杂性。在乘机旅客无须机票的例子中，“复杂”的能量转到了能够验证旅客身份和航班信息的计算机系统上。

有些汽车可以自动调整，以适应当前司机的驾驶习惯。包括座位可调整、方向盘的角度可调整，等等。有些汽车还可以测试你呼吸出的酒精浓度，如果超标，它可以拒绝启动。

许多不那么聪明的人会驾驶系统相当复杂的汽车。早期的汽车对司机的要求很高。如今“复杂”的能量已经从司机那里转到了汽车本身。

过去，美国大使馆曾经保留每一个签证申请的记录。后来他们只是在文件上盖章，将保存记录的任务转移给了申请人。

一旦清楚了自己需要简什么，就更容易转移能量，从而使复杂性从一点转移到另一点。

能量转移产生的复杂性被计算机、机器和他人吸收了。

对你而言的简化，可能是通过在其他地方增加复杂性而实现的。



如今已经有机构为食客预订餐馆座位了。在高峰时段，或许只需要几个电话就能订位子。所有的能量都转移给了打电话的那个机构。服务是免费的，他们大概会从餐馆收取佣金。

提供高质量服务的旅行社就是一个类似的能量转移案例。有趣的是，由于互联网的发展，如今个人已经可以通过互联网直接预订航班和酒店了。因此能量再次转移给了个人，后者现在能够控制整个过程，这倒让其旅行变得更简单了。



能量不一定要转移到计算机或机器上。还可以把复杂的能量转移到他人那里。你可以授权。为买家代办所有购物事务的“专业买手”的出现即是一例。

随着自动化程度的提高，如今的生产已经不需要那么多人，因此人们转向了服务业。当个性化服务的费用可以“减免税收”（为降低失业率，这是早晚的事）时，收入更高的人将能够用一部分收入来换取个性化服务。这是让生活更简单的传统方式——也是多方共赢的方式。

一位瑞典籍神经外科医生只好自己粉刷房子，因为雇用粉刷工的税

后费用太高了。这就意味着外科医生的闲暇时间或者做手术的时间有所减少，而粉刷工也要失业了。

我们需要的不是更多的技术设计，而是更多的“价值概念”设计。技术可以传递人们设计的几乎任何价值——但我们在价值设计方面大大落后了。



通过授权将能量转移事实上是“模块化”或“分散化”的一种方式。

你无须事事亲力亲为，只需要建立一个“单位”来执行某些功能（后勤或企业）。



越来越多的能量将转移给计算机。计算机相亲和约会可以让求爱变得没那么复杂了。

计算机技术如今已经远远超出了我们要求计算机传递的价值概念。我们需要的不是更多的技术设计，而是更多的“价值设计”。那将成为关键的进步领域。正如我1997年在加利福尼亚州蒙特雷的TED大会上所说，信息时代已经结束——我们正在迈进概念时代（价值的设计）。

计算机能够处理复杂性这一事实并不意味着我们不需要为简单而进行设计了。

冗余和备份系统还是需要的，否则计算机系统的崩溃将造成混乱——正像计算机系统失灵时，机场遭遇的混乱那样。

与此同时，仍然需要“简化设计”。不能说计算机能够处理各种复杂状况，因此就不再需要简化了。简化系统更有力，也更强大。人机交互也要极为简单才行。

精密和笼统的方法都是可行的，两种做法都有效，也都方便可用。谁也不能指望一支高尔夫球杆就能包揽一切。

第11章

最后两种方法：

阶梯方法

韵味方法

我们不应想当然地认为简化总要做出重大改变。在一些小细节上做出微小改动有时会产生出人意料的简化效果。

阶梯方法

阶梯的要点在于，每次迈出一小步，最终可以到达很高的高度。

这一方法几乎是“重新开始”或任何重大重组的对立面。与之相反，这里要做的是在某种程度上简化每一个小过程，或整个过程的某个部分。这很像是日本企业逐渐改进品质的改善(注)过程。需要持续不断地努力让每个行动变得更简单。品质始终是一个关键“方向”，但简单也要作为改进的一个关键方向加入进来。

显然，在需要为简化过程而进行重大重组时，“阶梯方法”不大可能会带来重大改变。但我们不应想当然地认为简化总要做出“重大改变”，有时，“简”的一系列小步骤可以让事情对操作者和顾客双方都变得更简单。

例如，足够的标识可以让生活变得简单得多，而设立这些标识并不是一个大规模的重组过程。



“阶梯方法”的优势在于每个人都可以参与。每个人都可以考虑一下自己的工作或者与其他人之间的“交互”。

完全可以且应该充分发挥创造力，不仅为投资者或顾客，也为工人自身的利益而改善生产过程。改善就意味着更加简单。

鸟儿会把鸟巢构筑得让自己和雏鸟们都住得舒服。为什么工人不该让自己的生活尽可能容易一些呢？工作的便利性与生产效率并不一定是矛盾的。事实上，当工作更便利更简单，生产效率反而会提高。

人人都在讨论生产效率和客户服务，让工人的生活更简单也同样合情合理。发挥创造力、简化过程是实现这一目标的一个办法。



在意大利的许多咖啡馆里，顾客需要先排队付款，再排队到柜台领取自己点的餐饮品。前苏联的商店也采用同样的系统。这一过程的确方便了服务员，因为他们不需要同时一边提供餐饮，一边收钱。然而顾客必须排两次队。当然，排队的时间要大大短于服务员同时收钱的情况。事先购买标准化凭单可以稍稍简化这一过程。这些凭单可以包括顾客平时喜欢点的餐饮品。你可以直接到点餐台，把预支付的凭单交给服务员即可。一个变通方式是准备一个票据，每次以剪票的方式表明已经用去了多少金额。这些都是一些小改动。



人们一旦开始考虑自己在做什么，不久便会清楚地知道，有些操作

过程毫无必要地过于复杂了。

那些不大擅长想出新创意的人或许非常擅长指出哪里迫切需要新创意。

可以提议对简单程度进行分类：

1. 简单

2. 复杂

3. 很复杂。

请人们考察一下各个操作过程，并把它们归为其中的某一类。

的确，如果工人已经习惯了复杂操作且已经驾轻就熟，可能就不再认为它是复杂的了。此人甚至可能根本不想简化操作过程，因为那样一来，他（或她）就丧失了“专家”的地位。



现有的建言制度都是实施阶梯方法的明显渠道。需要强调的一点是，应该重点关注“简化”。此外，每个月变换关注焦点也大有好处。这样一来，这个月可以关注“领域A是否简单”，下个月则要求关注“领域B是否简单”。

正如在所有建言制度中一样，最好强调一下，人们所提出的建议还应同时明确说明其“优点”和“实用性”。太多的创意人士认为“聪明的新奇点子”就够了。

除了请大家提出简化创意外，请人们“精确地指出”哪些领域需要简化、哪些领域需要一些“新思考”同样非常有用。不擅长想出新创意的人可能很擅长指出哪些地方需要一些创造性思考。这是日本的建言制度取

得成功的原因。



简化与生产效率并不冲突。简化可以间接地提高生产效率。如果看似冲突，则需要做一些设计和调整。



简单是否只是一个次要的价值？如果生产效率和简单原则之间存在明显的冲突，哪一种价值应该占据上风？如果简化意味着工人只需一个步骤即可，而生产效率似乎要求三个步骤，工人应该怎么做？

这种情况非常罕见。首先要做的应该是对形势给予一些设计方面的关注，而不是立即做出非此即彼的判断。能否在引入简化原则的同时保持生产效率？生产效率会带来何种收益，简化又有何好处？切记，简化还可能以如下几种方式间接提高生产效率：

1. 减少压力和焦虑感

2. 减少劳动时间

3. 提高安全性

4. 减少犯错次数

5. 减少完成工作所需的技术工人数目。

在优先选择生产效率而放弃简化之前，应该将所有这些要素都考虑在内。然而还是有必要首先进行一些设计工作。为什么不能同时保证生产效率和简化呢？



阶梯方法的那些小步骤通常要比重组的大步骤更易于实施，甚至其中有些步骤就在提出建议之人的“决策空间”内，他们自己就可以决定是否采纳建议。

为了摆脱当前模式的束缚，可以先使用笼统的方法，看看操作过程的整体目的是什么。

阶梯方法还可以让人们从简单和变化的角度考虑问题。这一态度可以成为开启重大结构改变的有用背景，也是简化问题的正确态度。当人们开始思考“简化”且进入了“简”的模式，变化的阻力就没那么大了。

韵味方法

这一方法几乎恰好是阶梯方法的反面。这里不是阶梯方法建议的小的简化步骤，而是对整个操作有一个笼统的概观。这有点像是“重新开始”方法，但比后者还要笼统。韵味是真实存在的，但很难辨认也很难描述，因此韵味方法只在一般层面有效。

教育的目的是为了帮助年轻人准备好实现自我价值和造福社会。

福利的目的是为了帮助无法在社会上完全自食其力的人。

生态是为了评估某个行动或操作对环境造成的影响。

法庭的目的是为了评估法律对个体（或各组织）的适用性。

保险的职能是针对所有暴露在风险中的人，为的是当风险成为现实，造成伤害或损害之后，为受到伤害或损害的人提供全部或部分赔偿。

酒店的目的是为了向那些无法使用自己住房的人出租晚间住宿的房间。

我们试图寻找的不是新的同类方法，而是新的更简单的方法。简单应该成为人们追求的价值。



韵味方法可让思考者彻底摆脱当前的模式。这种自由甚至大于使用重新开始方法的人所享受的自由。

如今的教育或许能够由某种“社会学徒”计划提供，这类计划中的个体为年轻人群体负责。

福利如今也提供基本的思考技能和“工作设计”，而不单单是发钱了。

生态如今的发展方向或许是设计与判罚并重。

如今在正式审判之前，可能会对犯罪评估进行多种可能性审查（有耽搁和代价）。

暴露在某种风险中的人或许会缴纳额外的保费并从中获利。

酒店的运作方式则可以是在私人住房里组织晚间住宿活动（经过质量检验）。



一旦到达了一个很笼统的“韵味”层面，就有可能开启一种全新的行事方式了。其中某些或许就其本身而言就很有趣。在本书中我们主要感兴趣的是遵循简单原则的新方法。

因此不妨进一步探究新创意的设计以及选择这两方面的简单特性。

就其本身而言，韵味方法可能会产生的创意或许要比现有的想法复杂得多。因此有必要始终将简单原则作为一项关键价值铭记在心。切不可为了其他可见的好处而放弃简单原则。

随着时间的流逝，创意可能会自行发展变化，最终的形式与初始设计大相径庭。

航空公司的目的是要从搭机旅行的乘客（和货物）那里赚取利润。

韵味方法可能会引发这样一个创意，即航空公司可以没有自己的飞机也没有自己的定期航班。这家航空公司只需接管某些航班，提供“奢侈航班”服务就行了，大致就像普尔曼公司在火车上运作的那样。

这是个有趣的创意，可以提供很多好处，但很难将其看成一个简化的创意。

简化的创意或许旨在将搭乘飞机乘客的所有需求捆绑在一个服务包内，从服务包中的不同类别（酒店、餐馆、租车、导游等等）赚取利润。



随着时间的流逝，创意也会发展变化：为的是迎合市场需求；利用新技术；遵守新法规等等，其最终会演变成一种跟初始设计大相径庭的操作模式。韵味方法给设计思维以充分的自由。

电一般来说是有用的，但也可能充满危险。汽车一般来说是有用的，但也可能充满危险。刀一般来说是有用的，但也可能充满危险。

1. 原文Kaizen是一个日语词汇，意指小的、连续的、渐进的改进。——译者注

第12章

简化的危险

如果你把什么东西简单地进行说明，很可能要受到那些既不懂这个主题也不懂简化之人的摆布。

太简单

简化一定有危险，要不然我们为什么要发明这么多词语，来描述那些太简单的事物呢：

过于简单

过度简化

过分单纯

简单幼稚

头脑简单的笨蛋

这类词汇中的一部分或许是傲慢的学者们发明出来的，他们并不认为应该把事情变得足够简单，好让普通人易于理解。毕竟，马丁·路德就曾因为在教堂的门上书写箴言而陷入麻烦，因为他用的是人们能看懂的德文，而不是谁都看不懂的拉丁文。

那些傲慢的傻瓜看了我的一些思考“工具”，宣称它们“太简单了，不可能奏效”，此事屡次发生。然而事实上它们都发挥了很不错的效果。



我前面谈到的危险之一是如果你把什么东西说得很简单，那些未充分了解该主题的人除了认为它过于简单之外就没有其他借口了。这的确很危险。

简化过程可能会走向一个极端，造成一种对简化的“厌食症”。

丰富和复杂并不是一回事。丰富是一种刻意的选择——复杂只是简单的缺失。

反过来说就是，如果你不够了解当前主题，那么你认为简单的东西就很有可能“过于简单”了。

既然没有人了解所有课题，我们便很难区分它是极佳地贯彻了简单原则，还是过于简单。



过度简化的确存在。过度简化的危险是，某些重要方面、要素、元素和考虑事项被遗漏了。在简单价值与全面价值之间做出“权衡”的钟摆过于偏向于简化一侧。这里我是指某个了解主题的人所执行的真正的简化过程，其初衷是将操作过程变得尽可能简单。

即使对这种过度简化，我们仍然需要向“前”看而不是向“后”看。事物可操作性（现实的有用性）大大增加可以弥补全面性的缺失。

有些人过度节食，最终变成了一种强迫症，产生了严重的健康问题，即所谓的厌食症。如果过分追求简化，也有可能会得一种“简化厌

食症”。

简单很无聊

在食物中加入盐是很好的做法。但很少有人在咖啡或水果沙拉中加入盐。（虽然在草莓中加入盐的确不错。）某种事物是有用的好东西，并不意味着它在所有情形下都能发挥同样的价值。

如果你不适合任何简单的框架，硬把你塞进其中一个框架或者完全忽视你，难免对你有失公平。

法国外省人的烹饪方式简单而妙不可言，但人们有时会更喜爱巴黎烹饪的浓油赤酱。

在艺术界，人们有时会更偏爱哥特式或巴洛克式的繁复建筑风格胜过简单风格。有些发型很复杂而有些很简单，两类都可以很好看。

或许我们需要对“丰富”和“复杂”加以仔细区分。

丰富旨在彰显自身的价值，正如浓油赤酱的本分就是色香味浓。其价值在于将许多风味融合在一起。

从这个方面来说，复杂的本意可不是彰显自身的价值。复杂是一种扑朔迷离的行事方式，其价值在于所做的事，而不在于做事的方式。复杂是简单的缺失，而丰富是丰富这一初衷的实现。

有时在某些情况下，有人可能真心实意地偏爱丰富胜过简单。有时人们就更偏爱古董家具的繁复胜过现代家具的简单线条。有时人们更喜欢“爱德华时代”[注]身体丰满的女性，而不喜欢在T台上走猫步的模特们的苗条身材。

简单是不公平的

如果法律只有少数几个简单的类别，个人难免会被硬套入某一个类别，那对个体而言就不公平了。如果法律只有一个盗贼的类别，那么偷了一条领带的人和武装抢劫银行的人就会受到同等惩罚。

随着创意的发展，它可能会从简单走向复杂再回到简单。如果将复杂排除在外，就有可能将成长排除在外。

法律法规的复杂性之所以与日俱增，是为了应对各种例外以及圆滑地钻现有法规的空子的情况。其目的是“公平”。

如果你的设计只是为了应对“大多数”情形，那对例外情况而言就是不公平的，除非你还专门为例外情况进行了特别设计。

在教育中就有大多数学生，还有统计学上钟形曲线两端的“特殊”学生。有些天才学生会觉得一般的课程太无聊了，他们的天才潜能需要开发。如果这类学生的天分未得到特别开发（并为其教授思考方法），其天才就会在社会中被荒废。另一端是那些稍显迟钝或无法对一般的教学方法做出反应的学生。他们需要额外的帮助指导或小班式教学。

在追求简单的过程中，系统可能会忽视某些特例以及无法套入标准类别的东西，这样的危险始终存在。

或许所有的系统都应该专门设置一个“灵活单位”来处理无法套入任何其他类别的特例。遗憾的是，这样一个单位会被过多的需求压垮，因为几乎人人都认为自己是“特例”。

简化可能会扼杀发展

有时系统起初很简单，继而变得越来越复杂，再后来又变得简单了。这是发展和适应改变的正常过程。如果系统根本不允许“复杂”阶段存在，则该系统可能根本无法获得发展或适应。

有效的沟通必须是简单清晰的。但简单易懂、建立在现有偏见基础上的标语口号却曾为社会带来极大的麻烦。

在力求涵盖更广泛多样的情形时，创意可能会变得更加复杂。之后它们又再次变得简单，因为发现了一些新的基本原则。这就是科学发展的历史（也是哲学发展的历史，只是程度较低，因为哲学认可复杂本身的价值）。

如果因为害怕任何偏离都会威胁到简化而生硬地维持简单，那么这些适应性变化就会被排除在外了。

简化或许无法用于商业

年复一年，不断有人出品莎士比亚所有戏剧的极短内容梗概。

《罗密欧与朱丽叶》：男孩和女孩相爱了。家庭反对。因为误会，最后两人都死了。

我一贯喜欢写很短的书，但出版商坚持要有一定的长度，以便书的商业定价能够涵盖所有的工作和处理费用等。

超市鲜有明确标示，告诉你各种食品分别摆放在何处，部分原因是他们故意这么做的。美国进行的调查表明，人们在超市购买的商品中有80%是由于“冲动”购买。如果你确切地知道东西在哪儿，直奔那个货架而去，就很难在此过程中受到诱惑了。

简化可能会给社会带来危险

简单的口号很容易被人们记住、重复和相信。这些口号的确应该被称为“过分简化”。

在经济学中，简化理论或许能够完成其预期的任务，但在此过程中将造成大量损失。点火可能会杀灭害虫，但也可能把整个房子夷为平地。

“因为工作机会都被输送到海外劳动力便宜的国家了，我们这里的工作机会变少了。”

“移民抢走了我们的工作机会，因为他们愿意为同样的工作领取更低的薪水。”

“我们所有的麻烦都是因为……（种族、宗教、少数群体，等等）。”

“跨国公司偷走了我们的资源并控制了我们的生活。”

“这是金融家和银行家的国际阴谋，破坏经济，以便从中牟利。”

“女性无法晋升到公司的最高层，因为男人是在更衣室里达成交易的。”

矛盾在于，有效的交流的确必须简单清晰，这正是标语口号有效的原因。某些口号或许还含有少量的真实元素，其他的则根本就是建立在现有的情绪和偏见基础上的。

若干世纪以来，这种过分简化的思考方式曾为人类社会带来过严重的问题，它曾经引发战争、迫害、敌意，等等。很难看出没有这样的标语，人们又怎会心甘情愿地去战场赴死。

简化可能会带来经济方面的危险

科学家们一直都在寻找更简单的基本原则。经济学家也倾向于这么做。但是经济系统可能是个完全不同的系统，那里的互动和反馈回路数量要多得多。这样一来，简化的解决方案就可能很危险。它们或许能够按照预期的方式起作用，但在此过程中可能会造成大量难以修复的损失。有人就把“货币主义”归于这一类，然而它的确有效地缓解了通货膨胀问题。

我们只能最大限度地利用当前所有的东西，不可能最大限度地利用未来可能获得的东西。因此通过剥除来简化可能会让组织在变化面前不堪一击。

政治从来就跟正确的决策无关——它只跟多个敏感点有关。

在经济学中，很难区分有效的理论和过于简单的理论。没有可行的实验能够测试它们。计量经济模型很少能足够准确地模拟个体消费者和决策者的心理。

简化可能很脆弱

强大而灵活的系统往往包括很多备份和冗余的部分。如果系统的某个部分崩溃了，另一个部分可以接管这部分任务。如果一条通信线路受阻，还有另一条线路可以使用。

简化，特别是“剥除”类简化，可能会清除掉所有多余的备份。这在当前可能看似精妙高效，但如果出现困难，系统可能会无法应付。

你只能“最大限度地利用”当前时间点的所得，而无法最大限度地利

用今后“可能发生”的情况。因此在削减组织的规模和成本时，组织可能在当前阶段变得非常高效，而对日后的变化应对乏力。此外，它可能也不再有资源去开启新方向和新业务了。

简化可能相对迟钝

公司执行官往往不是好的政治家。公司执行官能够清楚地观察到当前形势（有时是在公司同事的帮助下）并做出清晰简单的决策，然后发布指令，让该决策生效。这可能是最好的决策。

最简单的事情往往最难懂——因为我们的大脑总是在错误的方向上渐行渐远。

公司执行官从政之后倾向于如法炮制。那的确有可能是最好的决策。但政治要比商业更加敏感：这会被人们接受吗？媒体会说什么？反对派呢？与我们的竞选承诺一致吗？有没有偏重某个群体的利益而牺牲了另一个群体的利益？政治从来就和做出和实施最佳决策无关。

在更加个性化的层面也是一样。简单决策或许没有充分考虑到他人的敏感点。在远东做生意时，“面子”就是大多数西方公司执行官们很难考虑到的一个敏感点。

简化可能很难懂

这可能看似是在胡说八道。简化的目的难道不是让事物更好懂吗？然而根据我多年举办讲座和讲课的经验，我发现人们确实对最简单的东

西理解起来最为困难。

这是因为他们无法相信事物可以这么简单，因而总希望用自己的想法和框架把事情变得更复杂。

此外，如果事情很简单，人们就会在很多不同的方向上驰骋，而那些方向大多是错误的。就复杂的东西而言，要理解它就已经是个难题，也就没机会沿着错误的方向飞奔了。

有用的事物无须复杂。

人们发现它有用的，就是有用的东西。

1. 爱德华时代（Edwardian），指1901年至1910年英王爱德华七世在位的时期。爱德华时代和维多利亚时代中后期被认为是英帝国的黄金时代。——译者注

第13章

关于日常简化原则的简单备注

人脑完全能够同时处理许多件事情，但是如果感觉太复杂，每次只关注一件事是个更简单的做法。

简单备注

这里的备注没那么难懂，也没有太高的原创性。这些备注肯定不全面，任何读者都可以用自己的经验或观察来加以补充。读者可能同意，也可能不同意其中的某些观点。

本书的大部分篇幅都与操作、系统或组织方面的简化有关。本章则直接关系到人们的思考习惯，它们可有助于“日常的简化原则”——也就是让“‘简’的习惯”成为日常思考过程的一部分。

每次只做一件事

人脑完全可以同时处理好几件事。我在做讲座时就可同时做以下几件事：

开口说话

考虑接下来说什么

在头顶的幻灯机上写写画画

观察观众

考虑当天不得不处理的其他事项。

同时考虑很多事情并没有错，但是如果你觉得事情变得太复杂了，则值得尝试一次只“关注”一件事：“此刻我只关注这一件事。”

用语言来表达可以迫使模糊不清和看似复杂的想法更加精准。

你不必时时刻刻遵循自己对自己下的指令。

厨师可以一边做饭一边聊天，大多数产业工人也一样。商店的售货员可以一边为你服务、一边与两个人聊天，还能接电话——全都同时进行，互不耽误。但还是要说，如果事情看似太复杂，让自己每次只做一件事会产生神奇的简化效果。这不是说你无法一心多用，但是你在此刻请选择这种一心一意的方式。

用语言表达

潜意识是个奇妙之处，据说所有奇怪和复杂的事情都发生在那里。还有人告诉我们说，我们意识层面的所思所想，都只是潜意识和无意识大脑里所处理内容的模糊复制。因此尚存在于意识之外的明显复杂性当然就很难处理了。

自言自语这个简单的习惯可以简化问题。如果你不想让人觉得古

怪，可以称之为“用语言表达”，也就是把正在思考的事情用普通的语言表达出来。

如果你很难做出决策，不妨把困难用语言表达出来：

“我很难做出决定，因为……

……没有一个最佳备选做法。

……我无法在极佳的备选做法之间做出选择，哪个都不想放弃。

……这个选择看似正确，但我怀疑后期还是有困难。

……因为我不想让那个人不安。

……因为我确实需要更多信息。”

你应该能够用很清晰的语言向自己解释，为什么做出了那个特定的决策或选择。

如果你养成了对自己诚实的习惯，这一用语言表达的过程会给你带来不少惊喜。它有助于你澄清事情看起来复杂和困难的原因，并帮你简化它们。



同样，“用语言表达”的过程还可以用在做出决策之后；大声告诉自己为什么要那样决定或那样选择。

“我做出这一选择（决定）是因为

……我实在不喜欢冒险。

……我以后还可以反悔。

……这是最容易的选择。

……我觉得很无聊。

……我不喜欢被人批评。

……大家都建议我这么做。

……这样会开启更多的可能性。

……这是最低成本的选择。

……这是最安全的选择。”



正如我在早期出版的一本书[《德博诺的思考课》（*De Bono’s Thinking Course*）]中写到的，任何决策背后的三个主要原因都可以被简化为：

将彼此独立的事务搅在一起处理，最容易造成混乱。

1. 恐惧；

2. 贪婪；

3. 争论。

在用语言表达为什么做出特定选择或决定的过程中，你可以告诉自己这三个原因中的哪一个是最主要的。

一旦你用语言表达出决策背后的原因，就可以欣然接受那些原因了——如果不能接受，不妨再回头去考虑一下。

每次你回头去看自己的决策，都可以告诉自己：“我做出那个决策是出于以下原因……”

分类和整理

北欧海盗的胸针上面的图案复杂地缠绕在一起。复杂性产生的原因，可能是我们力图每次处理多重事务。

“这两个事项彼此独立。应该把它们区分开来，每次只处理一件。”

“关于无家可归者，有好几个问题搅在一起了：有人无法应对这个复杂的社会；有人可能遭遇了什么不幸；有少数人喜欢这种流浪者的生活方式；还有些孩子离家出走，来到大城市，又没有能力支付住宿费用。”

“我们需要把这两件事分开，不喜欢老板是一回事，这个办事处的运作如此低效是另一回事。”

归类倒不是分析或分解事务，而是将原本彼此独立的事务分开。

分析是力图将事务分解成其真正的组成部分，你还可以把它们分解成自己觉得方便处理的部分。

整个任务或许会显得出奇地复杂，但每个小步骤可能是简单可行的。

分析和分解

分析的唯一目的是简化生活。不是努力处理复杂事务，而是对其进行分析，从而识别出各个已知元素，就知道该如何处理它们了。

分析问题旨在找到问题出现的原因。一旦找到了原因，就可以通过消除该原因来解决问题。如果不能消除该原因，我们就会陷入困境，因为那需要我们在保留该原因的前提下设计一种前行的方式——而教育传统只教授了分析方法，没有教会我们如何设计。我们擅长寻找“是什么”，而很不善于设计“可能会如何”。

分析力图分离出事物真正的组成部分，而分解不过是指将事物分解成“便于一次处理”的小块，然后就能分若干次处理那些小块了。“分解”过程是随意的，完全看个人方便。这便于处理所选择的部分。正如你可以根据自己的胃口大小随意切割蛋糕，你也可以根据自己的喜好划分当前形势。

小步骤

一个艰巨复杂的任务可以被分解为若干微小的步骤，只需按部就班地处理即可。千里之行，始于足下。

我曾经在墨西哥的一个古迹建筑上进退两难。我站在一个六英尺深的岩架上，大概相当于地面以上六层楼那么高。我害怕再往上爬，害怕回到起点，又不可能待在原地不动。因此我集中注意力迈出下一步，然后再迈一步。我以这种方式爬到了建筑顶端——又以同样的方式爬了下来。

通常你要做的只是设计适合自己的小步骤。

关注下一步往往要比关注整个任务简单得多。有时“下面几步”非常

明显（在那座古建筑上就是如此），但其他时候，你不得不自己设计接下来的步骤。因此你所设计的步骤就要很小且很容易走。攀登珠穆朗玛峰的登山者每次也只能走一步。有时甚至还得用刻刀雕刻出自己的下一步。

利用概念

在思考中，我们未充分利用“概念”。我们更喜欢处理具体的细节，因为学校里只教了这个。然而人脑无时无刻不在处理概念，只不过它们都存在于我们看不见的潜意识里。概念是简化事物的笼统的一般方法。

一旦提取出概念并用语言表达出来，你就已经在简化的道路上迈出一大步了。

你在乡间开车迷路了。这时你会动用一个笼统的概念来简化问题：

“一直往北开，早晚会开到公路上。”

那要比仔细考察自己到过的每一条路和每一个交叉路口简单多了。

销售团队的业绩不够好，因此你决定给他们提供一项“激励计划”。该激励计划的细节还需再议，但行动的大致方向已经确定了。你或许已经选择了“培训”或“更多的营销支持”的概念。无论如何，概念都能简化形势。那正是概念的目的所在：将行动简化为各个阶段。第一阶段是确定概念，第二阶段是将概念变成现实可行的细节。

概念是大脑对这个世界以及世界上不计其数的行为的简化方式。概念要足够笼统、含混和模糊，才能涵盖多种可能性。

“民主”的概念很重要，关于如何将概念付诸实施的实用性细节也一

样重要。

分阶段思考

出于某种原因，人脑不喜欢“急转弯”式思考。我们喜欢先明确目标，再想出如何实现该目标。在急转弯式思考中，我们会朝着某个明显不是那个目标的方向上迈进一步，来到一个新的地方，以那里为出发点，努力朝目标迈进。据说这很像是狗的后腿，所以英语也称之为“狗腿式”（dog-leg）。

在我以前出版的《大脑的机制》（*The Mechanism of Mind*）一本中，我设置过一项任务：“在一张明信片上掏一个洞，这个洞要大到你可以把头伸进去。”

我的建议是，可以先把明信片剪成螺旋体。显然这不是一个令人满意的解决方案，因为螺旋有两端，而你不能将两端连起来。下一步是沿螺旋条的中心剪到快到每一端的地方。现在就有了一个很大的洞，足够把头伸进去了。我分不同的阶段解释了这个做法。这让一位审读此书的著名心理学家非常不安。我实在想不出为什么，大概他那个人的性情就容易烦躁不安吧。

在急转弯式思考中，我们不是直接朝向目标迈进，而是先移动到一个新的位置，再以那里为出发点朝目标迈进。

那本书中还有更重要的东西让人不安，因为该书说明了作为一个自行组织的信息系统的神经网络是如何发挥作用的。我怀疑他不理解那个部分，因此就纠结于这个微不足道的问题。

在水平思考的激发过程中，我们进行的正是急转弯式思考：提出一

个激发，然后以其为出发点，想出一个有用的创意。

“破：汽车轮子应该是方的”，这似乎不是个可能改善汽车性能的创意。

从这个激发我们可以迈向“主动悬置”或“智能悬置”创意，也就是提前预测需要的悬置动作。这类机动车现在已经存在了。

“破：恢复公告传报员的岗位吧”，这个激发可以引发的创意是由插入广告来支付免费电话。这一系统如今已在好几个国家使用了。

这一急转弯式思考的过程很像数学中那个人尽皆知的过程，即把一个新问题转化为已知解决方案的熟悉的问题。

逆向工作

人脑或许不喜欢急转弯式思考，因为人脑喜欢“逆向工作”。我们都是从自己想要到达的目标出发，经由一系列越来越具体的概念，最终得出一个可用的具体创意。

我们是从自己希望达到的目标出发逆向工作，直至目前所处的位置。概念越来越具体，直到最终想出具体的创意。

这一过程在水平思考中的“概念扇形图”技巧中得以成形。哪些笼统的方法或“方向”可以引领我们实现目标？

哪些“概念”可以用来朝着笼统的方向前进？

哪些具体的创意可以用来将那些概念付诸行动？

如果问题是缺乏训练有素的员工，那么方向可以是：

……增加训练有素员工的人数；

……减少对训练有素员工的需求；

……提高现有训练有素员工的效率。

要想提高现有训练有素员工的效率，有助于促进朝着这一“方向”迈进的概念或许是：

……让他们更努力地工作；

……更充分地利用他们的时间。

更充分地利用其技能时间，实施这一概念的具体创意或许是：

……给他们分配助手，让后者来做所有不需要专门技能的工作；

……让不同的部门甚或不同的组织共享这些训练有素员工。

每个方向都能导向多个概念，每个概念又能引发若干创意。如此就产生了连锁反应，可能的行动方案成倍增加。

这类框架能够让思考变得更简单。

十分简单的框架可以让思考变得更简单。在任何时候，我们都知道自己当前要实现的目标是什么。

平行思考

原始的争论方法往往会让事情变得更复杂，事实上有更简单的六顶思考帽方法可以利用平行思考（详见《六顶思考帽》和《水平思考》中的详细解释）。

在任何时候，所有相关者都看向同一个方向，将各自的想法平行排列。共有六个不同的方向，每个方向用一顶不同颜色的“思考帽”来表示。

这种极其简单的体系如今正在全世界各大公司和学校里广泛使用。该方法将会议时间缩短到以往的四分之一甚或更短，为更有建设性的思考提供了广阔空间，消除了各个自我在会议中的斗争。

该方法还通过条分缕析简化了思考过程，后者本身继而也被广泛应用。大脑的化学平衡使它能够同时处理各种思考方式。澳大利亚的约翰·库尔维诺（John Culvenor）写过一篇研究报告，他指出，学习了六顶思考帽方法的安全工程师，业绩要比同一领域没有学习该方法的工程师高出一倍。

没必要追求完美

如果追求完美，任务的复杂性必然会把你压垮。有时做得不错就够了。

如果你打算写一本完美的书，这根本就是一项不可能完成的任务。它耗时如此之久，以至于即将完成该书撰写时，你的想法已经改变，可能又要重写了。

犯错当然不被接受，但追求终极完美可能会增加事情的复杂性，让形势变得更糟。

说没必要追求完美，并不是说可以接受犯错。对犯错应该零容忍。而是说有时候没有错，只是有些东西还可以更好一些，再好一些，这时追求完美会增加一些额外的价值，但也会带来很多额外的复杂性。

放慢速度做事

如果你被复杂形势压得动弹不得，不妨学着将做事的速度放慢。这需要严格遵守纪律和集中精力。我怀疑中国的太极锻炼之所以能让人静下心来，也恰恰是因为这个原因。放慢速度做事能帮助大脑澄清和简化事物。这是一种冥想。

如果大脑什么都不想，以非同寻常的慢速度做正常的事情时，就更有可能迸发出新点子。这就是为什么很多人报告说，在诸如刮脸、进行业余爱好活动等情形下，即大脑想的事情最少的时候，最有可能冒出好主意。专注于目前担忧之外的其他事情可以让思考变得更清楚、更简单。

清晰

清晰与简单并行不悖。在必要时刻戴上眼镜能让含混不清的世界变得更清晰。

现在形势如何？

我们迫切需要做些什么？

或许人们在不那么努力寻找创意时，大脑才有可能迸发出更好的点

子。

清晰是认知的简化。

出什么事了？

这类问题可以帮助我们理清思路。还可以加入一些本章前文中提到的“用语言表达出来”的习惯，用一个清晰的、用语言明确表达出来的答案来回答那些问题。

简化的终极目标是设计一种简单生活吗？

简单生活有多简单？

第14章

简单的生活

本书中提到的每一种做法、方法和建议都可以很容易地应用于简单生活的设计，事实上它们可以应用于任何追求简化的设计。你只需要对希望实现的价值、优先事项和考虑要点做到心中有数即可。

梦想和现实

很多人过着简单的生活，因为他们别无选择。

有些人是刻意选择过简单生活的。

有些人真心渴望过上简单的生活。

有很多人梦想过上简单的生活——只要他们无须努力将其变为现实。

有很多简单生活的“专家”。

还有很多关于“简单生活”的书。



任何一本关于简化的书籍或许都会有一个篇幅很长或者多少有些用

处的章节是关于“简单生活”的。本书则不然。

我不是“简单生活”的专家。实际上，我的生活非常复杂，以至于我必须成为一个不大不小的专家，告诉人们如何将复杂的生活变得多少不那么复杂。我在全世界很多国家的很多领域里都有不同的项目在实施。



这本书中列出的所有方法、做法和过程都可以用于“设计”一种简单生活。例如，“剥除”过程表明，可以抛弃那些不那么有必要的方面。“许愿”方法表明，可以在头脑中设计一种理想生活，将其与自己的现实生活相比较。每一种方法都不妨尝试一下。

在“生存”层面以上，我们受到的胁迫和压力主要来自机遇而非需求。

因为害怕无聊，会产生一整套复杂的诱惑和机遇。

生活的复杂性

在“黏性”和“非黏性”不对称的任何系统中，复杂性都与日俱增。在生活中，我们对各种责任、习惯、财产、关系、需要等等接受起来总是比抛弃它们来得更容易。这是生活的丰富性和乐趣的一部分——但也构成了生活的复杂性。

项目一旦启动，就有其自己的动力和需求。如果你学会了滑雪，很快就会开始享受滑雪的乐趣了。那就是说，每年有两周时间，你会觉得不去滑雪就活不下去。如果你学会了打高尔夫球，最终也会成为一个不错的球手。这就意味着不管去哪儿度假，你都要把一整套高尔夫球杆放进行李箱。如果你培养了对葡萄酒的高品位，就总是会花很多钱购买自

己不那么需要的葡萄酒。

我们总是受到机遇的“胁迫”。聚会上的年轻人看到一个漂亮女人，就觉得自己非要设法认识她不可。你读到一篇关于某个戏剧的评论文章，就觉得一定要去看那部戏剧。朋友推荐了一个餐厅——所以你必须去试试。某个度假区风靡一时众口相传——所以你得亲自去体验一下。

只有在头痛发作时，“不头痛”才被我们赋予很高的价值。

在“努力生存”的水平之上，机遇对我们每个人造成的压力远远大于其他压力。

简单生活的吸引力

简单生活的吸引力在于，你不再受到机遇和激动人心之事的胁迫。你开始更加彻底地享受简单生活。如果你在某个偏远地区生活过一段时间，就会逐渐欣赏当地人的生活方式。你不再渴望在某个晚餐会上讨论最近文坛风靡一时的人物，也不再担心没人请你加入某个委员会。

对严重头痛的人来说，“不头痛”一定是排在第一位的愿望，晕船的人大概更是这样。然而如果你没有头痛也没有晕船，还会四处去说“我没有头痛（没有晕船），是不是很棒”吗？如此说来，简单生活似乎是在离你最遥远的时候才最有吸引力。我常说我想去一个孤岛上，生活中只有“爱和羊奶干酪”。（我可没有孤岛。）人们根本不相信我的话，因为他们觉得我根本不可能放弃自己感兴趣的那些项目。我说的是真的，只是我也怀疑自己有可能会感到无聊。

有些人有勇气去实现这些梦想，并且从此过上了幸福的生活。也有些人尝试过一段时间，最终得出结论：简单生活并不适合他们。

你并非只要打开电源开关即可，而是不得不关注更复杂的照明、取暖和制冷方式。这种复杂性会保护你不去担心复杂性问题。

简单生活的复杂性

帕金森定律[注]指出："只要还有时间，工作就会不断扩展，直到用完所有的时间。"还应该有一个复杂性定律是这样的：

"只要需要复杂，事情总能变得足够复杂。"

在看似过着"简单生活"的寺院和修道院，事实上存在人际关系、等级制度、对小事斤斤计较、地盘纷争等多重复杂性。表面上看似简单的事物事实上往往根本不简单。

还有什么比打开电源开关即可获得照明、烹饪、取暖、冷冻食品等生活必需品更简单的呢？如果在没电的情况下做这一切，生活要复杂得多。自己用垃圾造纸倒是好玩，但其复杂性高多了。全部由自己种植蔬菜味道可能要好得多，但也要比从超市里购买现成的蔬菜更加复杂。

"简单生活"并非真的那么简单，但复杂性是可控的。复杂可能很好玩，也能让人沉迷其中；总有些事情是必须做的。在某种意义上，因为不得不做这么多我们认为理所当然的事情，我们根本没有时间"正常"娱乐。生存的机制已经占去了所有的精力。



一段时间很流行做一个叛逆者、逃兵或无政府主义者，等等。意思是有人拒绝社会的正常行为，希望做"自己的事"。那些拒绝社会的约束性规范的人往往会订立和遵守一套新的、更严格的规矩。逃兵或嬉皮士

也要穿上“统一制服”。他们也有预期的行为，你的想法要和他们“统一”，还要引用某些“统一”的哲学家的话。一天在音乐节上，一个年轻女人对同伴说：“你穿的这件衬衫太干净了，真难看。”

在简单生活中，你可以控制自己选定的生存模式的复杂性，而不必受制于周遭世界以及机遇的复杂性产生的压力。

这类行为绝对没有错。你需要对社会和自己表明，你是一个“逃兵”，需要被那些持有同样情感的人认可——为什么“逃兵”就非得孤独不可呢？你们需要一定的话题聊天之类的。

简单生活往往意味着用一种复杂性交换另一种复杂性。最大的不同是，你不再因为他人的期望而“不得不做”——现在你是因为自己想做，以及为了生存必须做的。

为什么人们不能更偏爱“简单的复杂性”胜过“复杂的复杂性”？没有道理。

工匠们总是在忙活各种复杂的任务，其任务的复杂性往往让他们的生活变得很简单。

某些规则不一定非要遵守——但有必要铭记于心。

规则的目的可能是提醒我们注意那条规则背后的原理。

1. 帕金森定律（Parkinson’s Law）是指企业在发展过程中往往会因为业务扩展和其他原因而导致机构迅速膨胀、资源浪费、员工积极性下降。——译者注

第15章

践行简化的10项规则

要实现简化，你必须想要一切变得简单。要希望一切变得简单，你必须对简化赋予很高的价值。

规则1. 你需要为简化赋予很高的价值

这看起来很简单，事实上很少有人为简化赋予很高的价值。他们认为简单的确有价值，但这是一种“次要”的价值。操作必须有效或必须省钱。如果该操作还算简单，那“当然不错”——但条件是简单不会影响到其他价值。当事情很复杂时，我们往往希望它简单一些，然而如果不那么复杂，我们很少会努力让它变得越简单越好。简化往往不被看作主要目标。如果你不为简单赋予很高的价值，简化就不大可能实现。

规则2. 你必须下决心追求简单

你必须有足够的动力和决心，主动让事情变得更简单。只是欣赏简单的现实和成果是不够的，你需要主动让事情变得简单。简单不是一个可以“添加”在其他事物之上的外围奢侈品。简单的动力或动机必须来自主观态度。这种态度还应该受到周围组织或制定设计大纲之人的鼓励。

有必要投入时间、思维精力、设计工作和资金来尽力让事情变得简单。如果简单不费什么事，人们会很开心，但他们通常不愿意投入资源让事情变得更简单。

简单必须是设计出来的。为了设计一些事务，你需要清楚地了解自己处理的对象，以及希望实现的目标。

一切存在并非全都合理。

规则**3.** 你需要对当前主题了如指掌

你需要十分清楚自己力图实现的目标，并对所要实现的价值做到心中有数。你需要清楚有哪些必须考虑在内的因素。如果力求了解某个形势或过程，则需要对该形势了如指掌。否则努力的结果就是“过分简单”而不是简化。真正的简化来自于彻底了解，了解之前的简单一文不值，了解之后的简化才有价值。

规则**4.** 你需要设计备选方案和多种可能性

重点在于“设计”。分析在简化过程中发挥着重要作用，但最终还是需要“设计”一条前行之路。该设计过程需要创造力和水平思考。问题不是设计“一条正确的道路”，更重要的是设计备选方案和多种可能性，继而从中选择一个。头脑中第一个迸发出来的主意不太可能是最好的，这就是为什么有必要继续思考，产生更深层次的可能性。

规则5. 你需要质疑和摒弃现有元素

一切都需要被质疑，一切都需要理由才能继续存在。系统和操作自然倾向于越来越复杂，曾经必须存在的东西有可能不再需要了。如果找不到存在的理由，不妨“剥除”它。如果你希望为了传统目的而保留什么东西，一定要让这个成为一个有意识的决定。

能改则改，改不了就重新开始。

概念是人脑简化周遭世界的方式。

规则6. 你需要时刻准备着重新开始

为了让某个操作过程或结构更简单，尝试修改要容易得多，或者起码是个很有吸引力的做法，然而有时你需要从头开始。要清楚自己准备做什么，继而着手设计一条路径——在此过程中可完全忽视现有系统。这种做法更难、更昂贵也不大可能被接受。因此你需要说明提议新系统的优点，并解释为何修改根本无法实现这些优点。这一建构过程可以应用于整个操作，也可以应用于其中的一部分。

规则7. 你需要使用概念

概念是人脑简化周遭世界的方式。如果不使用概念，就只能应对细节。人脑不可能只是穿梭于不同的细节之间，而是需要回到概念，再从该概念出发，寻找另一种前行的方式。概念提供了第一阶段的思考，也

就是设立总体方向和目的的阶段。一旦有了这个，就能够找到备选方案，用特定想法和具体细节来实施该概念。切记概念的具体目的就是要笼统、模糊和含混。那正是概念如何发挥作用的。

规则8. 你或许需要将事物分解为较小的单位

小型单位的组织显然要比大型单位更简单。小型单位本身的组织是为了实现更大的宗旨。这一过程需要分散和放权。为了解事物，你需要将它分解为较小的部分——通过分析抑或方便行事。复杂系统中包括了子系统，每一个子系统的组织更简单，共同构成一个整体（就像人体中的微小细胞）时，该复杂系统的运作才最为高效。

如果简化是真正的价值，你就必须做好准备，为实现简化而放弃其他真正的价值。

简化是为了谁的方便而设计的？谁将从简化中获益？

规则9. 你需要准备好为简化而放弃其他价值

力图做到彻底全面的系统可能会很复杂，为实现简化，你或许需要放弃这种全面性，然后再设计一个平行系统来处理例外情况。只要错误尚可接受，就要为了实用的简化放弃完美主义。简化是一种真正的价值，为实现简化，需要放弃某些其他价值。我们通常不可能什么都要，所以就必须在不同的价值之间做出选择，但它们必须是经过深思熟虑的

有意识的选择。

规则10. 你需要了解简化是为了谁的方便而设计的

简化是为系统用户设计的，还是为系统操作员（主人）设计的？简化是为方便生产还是方便维护系统？是为方便操作还是为了节省成本？复杂性的转移或许意味着系统对顾客来说易用多了，但操作人员工作的复杂性却大大增加。现实中往往是相反的情况。谁应该从这一简化过程中受益？如果不是每个人都能受益，受益的究竟是哪一方？

复杂性让大家深受其害，因此简化与每个人息息相关。那么为什么不让大家共同为简化出一把力呢？

附录

爱德华·德博诺全国简化比赛（以及各地的地方比赛）

有时大众情感需要通过特定事件或行动才能变得更加具体。我提议的“简化比赛”就是为实现简化所做的尝试。

意图

有人希望能把这本书作为全国简化比赛的一部分，这需要全国性报纸、广播和电视台的合作，或许还需要认识到简化之价值的其他组织的合作。这些都需要时间，在不同的国家，最终结果也大相径庭。例如在澳大利亚，该运动是由德博诺研究所组织的，该研究所位于墨尔本，得到了安德鲁斯基金会的资助。



在全国比赛的同时还应该有各地的地方比赛，它们将与地方广播电台或地方报纸合作进行。无论有没有全国比赛，地方比赛都可以开展。还有可能在某个单个组织内部开展简化比赛，包括商业公司、公共服务机构甚至学校。本附录提供了这类地方比赛的框架，地方或微型比赛无须等待全国比赛来牵头。

名称

为了一致性起见，且便于地方比赛被看成是一个整体运动的一部分，使用的名称应该是：

爱德华·德博诺简化比赛。

简化比赛可以是全国性的，也可以在社区或某个组织内部进行。今后还会在互联网上开展。

这还能确保本书中提出的原则都能被贯彻。此外，该名称在目前这个时间点有一种营销价值，还能增加可信度。与水平思考的结合也颇为必要。

任何希望组织这样一场简化比赛的人都应该给我写信，让我知道比赛具体的细节或背景及计划，我会（免费）签发一个简化许可证，让你使用这个名字。该名称是一个“商标”而非区域特许经营权。某一方使用该名称并不表明其他方就不能使用了，即便在同一区域内也互不影响。

比赛

组织者邀请公众（或某个本地社区或组织）成员提交“简化”建议。以下文本可用作该邀请函的一部分。

> “我们生活的世界正在变得越来越复杂。各种程序和操作的复杂性与日俱增。这一切让我们深感焦虑和挫败，困难重重且心理压力巨大。有时要做最简单的事情，你得是半个天才。似乎有很多人都在把事情越做越复杂，力图让它们变得更简单的人凤毛麟角，本比赛就是邀请您成为这少数人中的一员。每个人只要选择开动脑筋，都能想出很多点子。现在我们邀请您动动脑子，让一切变得更简单。

爱德华•德博诺

上文可以是参赛邀请函的一部分——但这不是强制性的。邀请函可

以通过报纸、广播、公告牌、内部刊物等等发表。我本人也会在互联网上组织一场比赛，详见网址：http://www.edwde-bono.com/

并非每个人都觉得自己能想出创意，但每个人都可以指出来需要大大简化的东西。每一个深受复杂性重创的人都知道痛在何处。

任务

有两个彼此独立的任务。你可以尝试任意一个，也可以两个都尝试一下，或者在两类中各自提交一个参赛条目。

任务一

你受邀指出在你看来太复杂的某个领域。指出那个需要简化的领域，可能是一个程序、一项规章制度或一种行事方式。只需说："这个（领域、问题或程序）需要大大简化。"不需要说明如何简化，指出需要简化的领域就够了。这本身就很有价值。不用就如何简化该问题提出建议，这类建议当属任务二。指出复杂领域便已足够。

你需要详细说明你选择的这个领域为何复杂。不应该想当然地认为读你条目的人会跟你一样了如指掌。因此请详细说明该领域（或问题）如何复杂。这很有必要。"它太复杂了，因为……"

任务二

这里你受邀提交关于如何"简化"某事的建议。这一任务要求你进行一些创造性思考，以便提出更简单的行事方式。你受邀提交关于如何简化事物的建议。在任务一中，只需指出复杂的领域就够了。在任务二中，需要提出实用而简单的建议："我们可以这么做……"

关于某个更简单的行事方式的建议应该：简单、有效、实用和适宜。

更简单但无法实现拟定目标的做法没太有什么用。

在执行任务二的过程中，需要记住以下步骤：

1. 说出为什么当前的方法太复杂（不要想当然地认为读者或裁判对其有足够的了解）。

2. 尽可能清楚地提出你的简化建议。

3. 说出你的建议的优点、实用性和可能被接受的程度。

4. 说出你的建议的缺点和可能的难点。

5. 为你的建议付诸实施提出实用的行动方案。

参赛条目必须清晰易读，否则就丧失了思考的价值。这是指要么打字，要么用大写字体或者清晰的手写体。条目应该尽可能言简意赅，篇幅绝不可超过一页。

任务一和任务二是彼此独立的，也应分开判断。因此如果你希望在两个任务中提交同一个问题，每个条目本身必须是完整独立的——不要请裁判去参考你在任务一中提交的条目。

裁判

需要设立一个本地的裁判委员会。必要时，还应就某个专业的建议请教该领域的专家。

裁判可以设置一个第一名和一个第二名，还可以设置一个第一名和好几个“荣誉奖”。如果比赛是由某家报纸或广播电台举办的，则可评出一个“本周最佳建议”奖。还有很多可能的变体形式。

裁判标准将遵循以下几个方针：

提交建议的人最好能了解裁判评估那些建议的依据。

就任务一而言

1. 所指出领域的基本重要性。例如，如何组织急救服务就要比逛超市时把狗拴在哪里更重要。重要性还可指“有多少人受到影响”。每天都会影响到很多人的事物比较重要，即使它本身可能看似小事一桩。

2. 该过程、领域或问题当前的复杂程度。仅仅由某人指出某事应该“改善”是不够的。事事都应该改善。有必要指出事物当前的复杂性。问题越复杂，提交该条目的价值越高。

3. 所有这一切是否清晰简单地表达出来。

就任务二而言

1. 该建议的简单“力”。真正简单的建议胜过微调的简化过程。简化所带来的改变必须是重大的，为改变而改变没有多大价值。

2. 建议的有效性。该建议能否有效？提议的备选方案是否满足了所有需要，完成了此前的所有任务？一个只能完成一半任务的简化建议没有什么价值。

3. 建议的实用性。新建议能否付诸实施？如果某个建议取决于某个尚未发明出来的新技术，将不会有太大的价值。建议必须能够以当前的技术付诸实施。建议的成本也很重要。如果一个建议涉及大量支出，那

么它在大多数情况下都是不实用的。

4. 建议的优缺点是否清晰诚实地表达出来，也是评判该建议的一个因素，对其“可接受程度”的评估也是一样。每个即将使用该建议的人都愿意接受这样一个建议吗？

5. 裁判将对可以采纳以实施该建议的“实用的行动步骤”给予很大加权。

有力的建议，同时伴有实施该建议的使用行动步骤，就要比单纯停留在理论层面的建议更有价值。

简言之，裁判会对符合以下标准的建议给予高分：

简单；

有效；

实用。

奖项和奖励

比赛的获胜者将会看到，他们的获胜建议将被冠以他们的名字而公之于众，这是对他们的奖励。如果可能的话，还可以公布更多的建议，而不只是获胜者的建议。

本地组织者还可以决定更多奖励，或许可以由本地公司赞助。应给予获胜者“英雄的地位”，就像杜邦公司对待创意人士那样。

给获胜者的奖励还可以是本书、其他书籍或两个非常简单的游戏

（L形棋和三点棋）——详见第35~37页。

如果可行，还可以把获胜者的姓名或一个简短名单提交给我，我会颁发一个证书或“德博诺奖章”给他作为特殊奖励。这完全取决于比赛规模和可行性。

提交建议的人士将保留该建议的所有权利。如果该建议可以注册或申请专利，将由提交该建议的人士全权负责。应该记住，很多人都会有类似的点子，不该指责他们“剽窃”！

如果建议的质量足够高，应该将这类建议集结在一起，专门出版一本书。

有时重在参与。对某个建议的价值的认可只是进一步的奖励。参与的挑战和成就感也会令人获得极大的满足。

上述都只是可能性而非承诺。这在很大程度上取决于简化比赛的建议如何被采纳。

持续时间和频率

简化比赛的持续时间和频率将在很大程度上取决于筹划。一家公司内部的比赛可以持续好几个月，每周变换不同的关注焦点。报纸或广播电台举办的全国或地方比赛可能持续六周以上时间，每周公布最佳参赛者并发布通知。还可以举办一个很短的比赛，持续时间不超过两周。在这种情形下，参赛获胜者的选择和发表将发生在两周的比赛时间结束之后。

比赛应该是一个一次性活动，可以每年定期重复举行。

甚至还可以设置一年一度的“简化日”，每个人都在这一天提出自己关于如何简化某事的想法。

还有很多可能的变体形式。

材料的使用

这里提出的材料是本书版权的一部分，使用这些材料需获得特别许可。对非商业用途不收取费用，商业用途收费另议。这个世界需要更简单一些，需要更多的人付出努力让事情变得更简单。这里提议的简化比赛是朝着那个方向迈出的一步。

猎人往往要在特定的季节才能打猎。捕获简单创意的猎人可能也需要关注某个特定的“思考”季节，才能有所收获。

关于让复杂事务变得简单的经典著作

从混乱无序的手册到无法解读的口号到官僚主义的官样文章，现代生活可能极其复杂，令人充满挫败感。我们中的许多人简直无法理出头绪。

在《简化》一书中，水平思考大师爱德华·德博诺向我们展示了如何在日益复杂的生活中引入简化原则。通过践行简化的10项规则，他鼓励我们更有创意，将复杂的事项分解成可管理、可认知的部分。

让复杂的事情变得简单，可以为我们腾出更多时间、减少压力，做出更好的决策。

“德博诺总是能用他才华横溢的观点鼓舞人心，他清晰的思维永远能给我们带来无尽惊喜。”

理查德·布兰森爵士

他只是想要一本体面的书来读……

没有什么太多要问的，对吧？1935年，时任博德利海德出版公司常务董事的艾伦·雷恩站在艾克西特火车站的站台上，想找一本好看的书在回伦敦的路上阅读。他的选择仅限于流行杂志和品质低劣的平装书——大多数读者每天面临的选择也都差不多，很少有人能买得起精装本。雷恩的失望及随之而来的关于可选图书范围之狭窄的愤怒，让他建立了一家公司——并改变了世界。

“我们相信这个国家存在着大量读者群体，他们需要低价的好书，于是为这一信念投入了一切。”

艾伦·雷恩爵士（1902—1970，企鹅图书公司创始人）

品质极高的平装书问世了，而且不仅仅出现在书店里。雷恩固执地认为，他的企鹅图书应该出现在连锁店和香烟店里，价格不应比一包烟贵多少。

1935年以来，人们的阅读习惯（和香烟价格）都发生了很大改变，然而企鹅公司仍然坚定地出版供每个人阅读的品质最佳的书籍。我们仍然认为精良设计的成本并不比糟糕设计高，我们仍然认为充满激情和负责任地出版高品质的图书能让我们的世界变得更好。

所以无论你在哪里看到这只小鸟——不管是获奖小说还是名人传记，是政治大作还是历史杰作，是连环杀手侦探小说、参考书、世界经典还是纯粹的空想作品——你都可以笃定无疑，这代表了同类型书籍的最高品质。

无论你喜欢读什么——相信企鹅吧。